

658-81

1HD

2 21

**ANALISIS PROGRAM MANAJEMEN PENJUALAN  
YANG BERORIENTASI PADA KONSULTASI DALAM  
MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL  
MELALUI KEMAMPUAN PENJUALAN ADAPTIF  
(Studi Kasus pada Industri Asuransi di Semarang)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:  
Farida Indriani  
NIM C4A002135**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



### *Sertifikat*

Saya, *Farida Indriani*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Farida Indriani

14 Maret 2004

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS PROGRAM MANAJEMEN PENJUALAN  
YANG BERORIENTASI PADA KONSULTASI DALAM  
MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL  
MELALUI KEMAMPUAN PENJUALAN ADAPTIF  
(Studi Kasus pada Industri Asuransi di Semarang)**

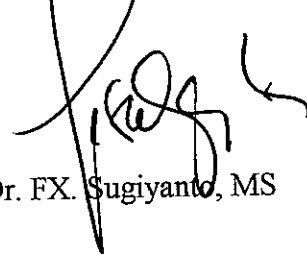
yang disusun oleh Farida Indriani, NIM C4A002135  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 18 Maret 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



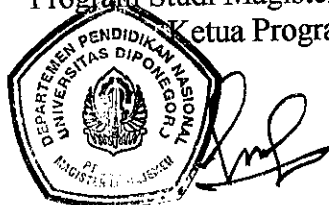
Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Dr. FX. Sugiyanto, MS

Semarang, 18 Maret 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**“Wahai Ali, jujurilah engkau sekalipun akan membahayakanmu di dunia ini,  
karena ia akan bermanfaat bagimu di akhirat. Dan janganlah engkau  
berdusta sekalipun memberi manfaat bagimu di dunia ini, karena ia akan  
membahayakanmu di akhirat kelak”  
(Wasiat Nabi kepada Ali)**

**“Kemuliaan bukan terletak pada kedudukan yang mulia. Kemuliaan adalah  
milik mereka yang menolak kedudukan”  
(Kahlil Gibran)**

**“Orang biasa hanya percaya pada hal yang mungkin. Orang luar biasa  
mampu menggambarkan dengan jelas banyak hal yang tidak mungkin,  
kemudian mengubahnya menjadi mungkin”  
(Cherie Carterscoot)**

**Tesis ini kupersembahkan untuk kedua orangtuaku  
dan kedua adikku tercinta  
yang selalu mendo'akan, memberikan kasih sayang dan selalu  
memberikan semangat untuk menghasilkan yang terbaik.**

## ***ABSTRACT***

Sales person have very important role-play in linking relation between company with the consumer. Beside run the routine function sell the product or service, they also have to can follow the change of market appetite and give the signal to relevant internal shares for the respond of the change. Relate to the object research of concerning sales management applied in insurance industry, in the reality former research (Anderson and Oliver, 1987, p.76-88; 1994 p. 53-67; Cravens, et. al., 1993 p. 47-59; Pelham, 2002 p. 97-109) only done to know how far intensity of influence of consulting oriented sales management program to sales growth, and not analyze deeper about the program can improving the quality of ability of sales person as party which playing important role in improving growth of company sales. Therefore the aim of this research is to know the influence of factors of consulting oriented sales management program in improving performance of sales person through the ability of adaptive selling of sales person.

Element of consulting oriented sales management program which used as measure in this research (Pelham, 2002 p. 98), are (1) the early stage of consulting oriented sales training program which is given to a sales person (before doing sales activity); (2) the advanced of consulting oriented sales training program which is given to a sales person after/during sales activity done; (3) consulting oriented performance evaluation program to comprehend how well ability of sales person; and (4) consulting oriented compensation program to measure the ability of sales person in creating customer retention, customer satisfaction, obtaining new customer and improving the sales from current customer; is made to give a policy in decision of giving compensation.

The data analyse technique used is Structural Equation Modelling (SEM). In this research model the research have fulfilled the criteria goodness-of-fit: Chi-Square (317,279), probability (0,113), RMSEA (0,028), CMIN/DF (1,102), TLI (0,965) and CFI (0,969) so that can be said that this model is competent to be used. Examination to the hypothesis raised indicate that the hypothesis 1, 2, 3 and 5 have up to standard determined by that is value  $CR > 1,96$  with the probability level  $< 0,05$  while hypothesis 4 refused because not fulfill the criteria assess the  $CR > 1,96$  and mount the probability level  $< 0,05$ .

The conclusion from this research is that variable of consulting oriented sales management program which is the early stage of consulting oriented sales training program, the advanced of consulting oriented sales training program and consulting oriented performance evaluation program proven to have a positive effect can improve the sales person performance through the ability of adaptive selling of sales person.

## ABSTRAKSI

Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Di samping menjalankan fungsi rutin menjual produk atau jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Berkaitan dengan obyek penelitian mengenai manajemen penjualan yang diterapkan di industri asuransi, ternyata penelitian-penelitian terdahulu (Anderson dan Oliver, 1987, p.76-88; 1994, p. 53-67; Cravens, et. al., 1993, p. 47-59; Pelham, 2002, p. 97-109) hanya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana intensitas pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan, dan tidak menelaah lebih dalam mengenai bagaimana program tersebut mampu meningkatkan kualitas kemampuan tenaga penjual sebagai pihak yang berperan penting dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Elemen program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi yang digunakan sebagai ukuran dalam penelitian ini (Pelham, 2002, p. 98), yaitu (1) pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal yang diberikan pada tenaga penjual (sebelum melakukan aktivitas penjualan); (2) pelatihan penjualan berorientasi konsultasi lanjutan yang diberikan pada tenaga penjual setelah/selama aktivitas penjualan dilakukan; (3) program evaluasi kinerja yang berorientasi konsultasi untuk memahami seberapa baik kemampuan tenaga penjual; dan (4) program kompensasi yang berorientasi konsultasi untuk mengukur kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan *customer retention*, *customer satisfaction*, memperoleh pelanggan baru dan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada; untuk selanjutnya dijadikan suatu kebijakan dalam keputusan pemberian kompensasi.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam penelitian ini model penelitian telah memenuhi kriteria *goodness-of-fit*: *Chi-Square* (317,279), probabilitas (0,113), RMSEA (0,028), CMIN/DF (1,102), TLI (0,965) dan CFI (0,969) sehingga dapat dikatakan bahwa model ini layak untuk digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa hipotesis 1, 2, 3 dan 5 telah memenuhi syarat yang ditentukan yaitu nilai  $CR > 1,96$  dengan tingkat probabilitas  $< 0,05$  sedangkan hipotesis 4 ditolak karena tidak memenuhi kriteria nilai  $CR > 1,96$  dan tingkat probabilitas  $< 0,05$ .

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa variabel-variabel program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi yaitu pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal, pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi lanjutan dan program evaluasi kinerja yang berorientasi konsultasi terbukti berpengaruh secara positif dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan ridlo-Nya, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S2 pada program Pasca Sarjana Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul penelitian yang diajukan adalah **“Analisis Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kemampuan Penjualan Adaptif (Studi Kasus pada Industri Asuransi di Semarang)”**.

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu, khususnya pada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA selaku dosen pembimbing I atas segala waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang cukup bermanfaat selama penyusunan tesis ini.
3. Dr. FX. Sugiyanto, MS selaku dosen pembimbing II atas segala waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang cukup bermanfaat selama penyusunan tesis ini.

4. Para staf pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analitis dan pengalaman yang baik.
5. Para staf administrasi dan staf akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
6. Kedua orang tuaku tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, perhatian dan semangat serta dukungan do'a dalam setiap langkah kehidupanku.
7. Adik-adikku, Devi dan Anggra atas semangat dan kasih sayang yang kalian berikan.
8. Teman-teman istimewa MM UNDIP Angkatan XVIII terimakasih atas persahabatan dan kerjasama selama menjadi mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 14 Maret 2004

Farida Indriani



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keslian Tesis .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Persembahan .....	iv
<i>Abstract</i> .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xv
Daftar Lampiran .....	xvi
BAB I Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Kegunaan Penelitian .....	10
BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian .....	12
2.1 Penelitian Rujukan .....	12
2.1.1 Konsep Penjualan Adaptif .....	13
2.1.2 Konsep Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi .....	18
2.1.2.1 Konsep Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal .....	23

2.1.2.2 Konsep Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan .....	24
2.1.2.3 Konsep Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi .....	26
2.1.2.4 Konsep Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi .....	32
2.1.3 Konsep Kinerja Tenaga Penjual .....	33
2.2 Penjualan Adaptif ( <i>Adaptive Selling</i> ) .....	34
2.3 Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi .....	38
2.3.1 Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal .....	42
2.3.2 Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan .....	45
2.3.3 Program Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi .....	48
2.3.4 Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi .....	50
2.4 Kinerja Tenaga Penjual .....	52
2.5 Pengembangan Model Penelitian .....	56
2.6 Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	62
BAB III Metode Penelitian .....	65
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	65
3.2 Populasi dan Sampling .....	66
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	68
3.4 Teknik Analisis Data .....	68
BAB IV Analisis Data dan Pembahasan .....	82
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif .....	82
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data .....	83
4.2.1 Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi .....	83
4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori : Sebuah Model Pengukuran .....	85

4.2.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi .....	86
4.2.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori Penjualan Adaptif .....	90
4.2.3 Analisis <i>Structural Equation Model</i> - Sebuah Model Pengukuran .....	95
4.2.4 Evaluasi atas Kemungkinan Adanya Problem Identifikasi .....	102
4.2.5 Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM .....	102
4.2.5.1 Uji Normalitas Data .....	103
4.2.5.2 Evaluasi <i>Outlier Univariate</i> .....	105
4.2.5.3 Evaluasi <i>Multivariate Outlier</i> .....	106
4.2.5.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas .....	106
4.2.5.5 Uji Kesesuaian- <i>Goodness-of-Fit</i> .....	108
4.2.6 Analisis atas <i>Direct Effect</i> , <i>Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i> .....	108
4.2.7 Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model .....	112
4.3 Validitas dan Reliabilitas .....	114
4.3.1 <i>Convergent Validity</i> .....	114
4.3.2 Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	114
4.3.2.1 <i>Construct Reliability</i> .....	115
4.3.2.2 <i>Variance Extract</i> .....	115
4.4 Pengujian Hipotesis Penelitian .....	118
4.4.1 Hubungan antara Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual .....	119
4.4.2 Hubungan antara Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual .....	121
4.4.3 Hubungan antara Program Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual .....	123

4.4.4 Hubungan antara Program Kompensasi yang Berorientasi Konsultasi dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual .....	125
4.4.5 Hubungan antara Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual .....	128
BAB V Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan .....	131
5.1 Ringkasan Penelitian .....	131
5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian .....	137
5.2.1 Hubungan antara Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual .....	137
5.2.2 Hubungan antara Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual .....	139
5.2.3 Hubungan antara Program Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual .....	141
5.2.4 Hubungan antara Program Kompensasi yang Berorientasi Konsultasi dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual .....	142
5.2.5 Hubungan antara Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual .....	145
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian .....	147
5.4 Implikasi Kebijakan .....	150
5.4.1 Implikasi Teorities .....	150
5.4.2 Implikasi Managerial .....	154
5.5 Keterbatasan Penelitian .....	160
5.6 Agenda Penelitian Mendatang .....	161
Daftar Referensi .....	162
Lampiran-lampiran .....	166
Daftar Riwayat Hidup .....	238

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Anglin et. al (1990) .....	13
Tabel 2.2 Penelitian Spiro dan Weitz (1990) .....	15
Tabel 2.3 Penelitian Boorom et. al (1998) .....	17
Tabel 2.4 Penelitian Baldauf et. al (2001) .....	19
Tabel 2.5 Penelitian Pelham (2002) .....	21
Tabel 2.6 Penelitian Shoemaker dan Johlke (2002) .....	22
Tabel 2.7 Penelitian Sujan et. al (1988) .....	23
Tabel 2.8 Penelitian Sujan et. al (1994) .....	25
Tabel 2.9 Penelitian Anderson dan Oliver (1987) .....	27
Tabel 2.10 Penelitian Cravens et. al (1993) .....	28
Tabel 2.11 Penelitian Anderson dan Oliver (1994) .....	29
Tabel 2.12 Penelitian Challagalla dan Shervani .....	31
Tabel 2.13 Penelitian Sharma (1997) .....	32
Tabel 2.14 Penelitian Dyah, S (2002) .....	33
Tabel 2.15 Definisi Operasional Variabel .....	63
Tabel 3.1 Model Persamaan Struktural .....	72
Tabel 3.2 Model Pengukuran Variabel Exogenous .....	72
Tabel 3.3 Model Pengukuran Variabel Endogenous .....	73
Tabel 3.4 <i>Goodness of Fit Indices</i> .....	79
Tabel 4.1 Perusahaan-perusahaan asuransi yang Menjadi Objek Penelitian .....	83

Tabel 4.2	<i>Sample Covariances-Estimates</i> .....	84
Tabel 4.3	Hasil Uji Kesesuaian Model pada Analisis Konfirmatori Manajemen Penjualan yang Berorientasi Konsultasi .....	87
Tabel 4.4	<i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi Konsultasi .....	89
Tabel 4.5	Hasil Uji Kesesuaian Model pada Analisis Konfirmatori Penjualan Adaptif .....	92
Tabel 4.6	<i>Regression Weights</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Penjualan Adaptif .	94
Tabel 4.7	Hasil Uji Kesesuaian Model pada Analisis Struktural Kinerja Tenaga Penjual .....	98
Tabel 4.8	<i>Regression Weights</i> pada Analisis Struktural Kinerja Tenaga Penjual .....	101
Tabel 4.9	<i>Assesment of Normality</i> .....	104
Tabel 4.10	Statistik Deskriptif .....	105
Tabel 4.11	Hasil Uji Kesesuaian Model pada Analisis Struktural Kinerja Penjual .....	107
Tabel 4.12	<i>Standardized Direct Effect</i> .....	119
Tabel 4.13	<i>Standardized Indirect Effect</i> .....	110
Tabel 4.14	<i>Standardized Total Effect</i> .....	111
Tabel 4.15	<i>Standardized Residual Covariance</i> .....	113
Tabel 4.16	Reliabilitas Konstruk dan <i>Variance Extract</i> .....	117
Tabel 5.1	Implikasi Teorities .....	154
Tabel 5.2	Implikasi Manajerial .....	157

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian .....	56
Gambar 2.2 Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal .....	58
Gambar 2.3 Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan .....	59
Gambar 2.4 Program Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi .....	60
Gambar 2.5 Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi .....	60
Gambar 2.6 Penjualan Adaptif .....	61
Gambar 2.7 Kinerja Tenaga Penjual .....	61
Gambar 3.1 Diagram Alur Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi .....	71
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi .....	86
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Penjualan Adaptif .....	91
Gambar 4.3 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> Kinerja Tenaga Penjual .....	96
Gambar 5.1 <i>Sales Management Framework</i> .....	158

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Daftar Perusahaan Anggota DAI Cabang Semarang .....	59
Lampiran B Daftar Kuesioner .....	61
Lampiran C Data Kuesioner .....	61
Lampiran D Hasil Komputasi SEM dengan AMOS 4.01 .....	198



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengembangan dan pengaturan hubungan dengan pelanggan merupakan komponen penting dalam pengaturan tenaga penjual di organisasi modern (Robinson, et. al., 2002, p. 111). Dengan tujuan memelihara kesuksesan yang berkelanjutan, maka sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengatur hubungan dengan pelanggan tersebut secara lebih efektif dan efisien.

Berbagai fakta menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjual yang berhasil memiliki dampak langsung terhadap kinerja keorganisasian (Cravens, et. al., 1993, p. 47-59; Baldauf, et. al., 2001, p. 109-122). Penelitian Cespedes, 1995<sup>1</sup> (dalam Pelham, 2002, p. 97) menunjukkan bahwa pengembangan dalam hal teknologi informasi yang dilakukan oleh perusahaan, dengan melibatkan tenaga penjual pada aktivitas-aktivitas kegiatan pemasaran produk maupun aktivitas fungsional lainnya juga berdampak pada luasnya pelatihan silang (*cross-training*) pada teknikal dan personel penjualan, *team selling*, manajer keuangan, materi atas *training* penjualan yang dilakukan dan kebijakan program evaluasi/kompensasi.

Tetapi Cespedes, 1995 (dalam Pelham, 2002, p. 97) lebih lanjut berpendapat bahwa dampak pelaksanaan program pengembangan tersebut terhadap *training* penjualan pada umumnya hanya dilakukan tanpa memiliki visi yang jelas mengenai kebutuhan pasar. Pendapat ini mengacu pada hasil penelitian

---

<sup>1</sup> Cespedes, Frank (1995), *Concurrent Marketing*, Boston, MA: Harvard Business School Press

Kerr dan Burzynski, 1988<sup>2</sup> (dalam Pelham, 2002, p. 97) yang menunjukkan bahwa meskipun manajer penjualan memahami bahwa pelayanan pelanggan dan hubungan relasional dalam setiap area penjualan merupakan hal penting bagi *effective selling*, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya satu persen waktu *training* penjualan yang difokuskan pada area ini. Memperhatikan pentingnya kinerja tenaga penjual bagi efektivitas organisasi penjualan maka upaya-upaya untuk mengenali faktor-faktor strategik yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual menjadi sangat penting dalam menganalisis organisasi penjualan, disamping perlunya upaya untuk memajukan kinerja serta untuk menghilangkan hambatan-hambatan yang dapat mengganggu tenaga penjual untuk berkinerja efektif.

Pelham (2002, p. 97-109) mengemukakan bahwa reorientasi atas tenaga penjual dari yang sebelumnya menitikberatkan aktivitas penjualan pada aktivitas yang berorientasi pada transaksi penjualan (*selling orientation*) menjadi lebih berorientasi pada konsultasi (*consulting orientation*) menghendaki pembaharuan program manajemen penjualan dan organisasi, seperti halnya pembaharuan yang dilakukan pada struktur, budaya dan prosedur organisasi. Re-orientasi yang dilakukan ini akan mengakibatkan tambahan investasi yang dititikberatkan pada pengembangan lebih jauh atas keterampilan tenaga penjual dalam melakukan diagnosa dan penyelesaian masalah-masalah pelanggan. Perubahan aktivitas ini sesuai dengan artikulasi konsep pemasaran (*marketing concept*) yang secara formal dapat ditemui dalam studi McKitteric (1957); Felton (1959) dan Keith

---

<sup>2</sup> Kerr, Meg and Bill Burzynski (1988), "Missing the Target: Sales Training in America", *Training and Development Journal*, July, 68-70

(1960) (dalam Ferdinand, A.T., 2000, p. 12) yang menandakan perlunya pemasar membuat perusahaannya menjadi lebih "*customer centered*". Hal tersebut dapat dilakukan melalui pengaturan dan pengelolaan program manajemen penjualan.

Beberapa studi telah dilakukan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengelola dan mengatur program manajemen penjualannya (Pettijohn, et. al., 1995, p. 5-15; Weitz dan Bradford, 1999, p. 241-254; Baldauf, et. al., 2001, p. 109-122; Pelham, 2002, p. 97-109). Untuk beberapa perusahaan dalam industri, kesuksesan yang diraihinya sangat tergantung pada orientasi program manajemen penjualan khususnya yang berfokus pada kemampuan konsultasi tenaga penjual (Manning dan Reece, 1992<sup>3</sup> dalam Pelham, 2002, p. 97).

Cravens, et. al (1993, p. 47-59) mengemukakan bahwa program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi merupakan suatu program yang dilakukan berbasis pada perspektif kontrol perilaku dan hasil yang dicapai tenaga penjual, yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten untuk meningkatkan kualitas layanan tenaga penjual terhadap klien, meningkatkan penjualan dan pertumbuhan penjualan perusahaan serta menciptakan kepuasan pelanggan melalui peningkatan nilai produk. Oleh karena itu program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dilakukan dengan menitikberatkan pada pengembangan pengetahuan dan kemampuan tenaga penjual atas pelanggannya melalui pelatihan penjualan, yang meliputi kemampuan bertanya, mendengarkan, mengidentifikasi masalah pelanggan dan juga kemampuan memecahkan masalah penjualan yang dihadapi serta mengevaluasi bagaimana

---

<sup>3</sup> Manning, G.L. and B.J. Reece (1992), *Selling Today: An Extension of the Marketing Concept*, 5<sup>th</sup> ed., Boston, MA: Allyn and Bacon

implikasi dari pelatihan penjualan yang diberikan untuk kebijakan lebih lanjut dalam memberikan *reward* dan kompensasi pada tenaga penjual (Pelham, 2002, p. 98).

Program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terdiri dari empat program (Pelham, 2002, p. 98), yaitu (1) pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal yang diberikan pada tenaga penjual (sebelum melakukan aktivitas penjualan) untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan aktivitas penjualan; (2) pelatihan penjualan berorientasi konsultasi lanjutan yang diberikan pada tenaga penjual setelah/selama aktivitas penjualan dilakukan, untuk memberikan ketrampilan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan dan bekerjasama dengan pihak teknis dalam mendiskusikan problematika aktivitas penjualan yang dihadapi di lapangan serta bagaimana solusi pemecahannya; (3) program evaluasi kinerja yang berorientasi konsultasi untuk memahami seberapa baik kemampuan tenaga penjual dalam memperoleh pelanggan, mendiagnosis masalah yang dihadapi pelanggan dan juga kemampuan dalam bekerjasama dengan tenaga teknis dalam mengatasi masalah penjualan yang dihadapi di lapangan; dan (4) program kompensasi yang berorientasi konsultasi untuk mengukur kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan *customer retention*, *customer satisfaction*, memperoleh pelanggan baru dan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada; untuk selanjutnya dijadikan suatu kebijakan dalam keputusan pemberian kompensasi.

Crosby, et. al (1990, p. 68) mengemukakan bahwa tenaga penjual, terutama yang terlibat dalam karakteristik industri dimana produk yang dihasilkan

sangat kompleks, seringkali memperlihatkan hubungan yang kuat dengan manajernya. Pettijohn, et. al (1995, p. 5) lebih lanjut menjelaskan bahwa hubungan tersebut merupakan bentuk transisi atas aktivitas yang ditugaskan pada tenaga penjual, yaitu dari sekedar menjual menjadi memberikan saran pada pelanggan dalam pembelian produknya; dari sekedar memberitahu menjadi mendengarkan pendapat pelanggan; dan dari mendorong terjadinya transaksi menjadi membantu dan menolong pelanggan dalam melakukan pembeliannya. Weitz dan Bradford (1999, p. 241) mengindikasikan bahwa bentuk transisi ini termasuk didalamnya adalah perubahan-perubahan dalam melatih, mengevaluasi dan memberikan kebijakan kompensasi bagi tenaga penjual dan anggota tim penjualan. Pelaksanaan transisi atas aktivitas yang ditugaskan pada tenaga penjual tersebut tentu saja telah diberikan sebelumnya dalam pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan penjualan merupakan hal yang krusial dalam penataan tenaga penjual pada suatu perusahaan yang perlu diteliti lebih lanjut pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjual.

Penelitian-penelitian mengenai manajemen penjualan oleh Anderson dan Oliver (1987, p.76-88; 1994. p. 53-67); Cravens, et. al (1993, p. 47-59); Pelham (2002, p. 97-109) hanya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana intensitas pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan, dan tidak menelaah lebih dalam mengenai bagaimana program tersebut mampu meningkatkan kualitas kemampuan tenaga penjual sebagai pihak yang berperan penting dalam aktivitas penjualan perusahaan. Oleh karena itu penting dilakukan telaah lebih dalam atas program manajemen

penjualan yang berorientasi pada konsultasi dalam kaitannya dengan kemampuan dan kinerja tenaga penjual (Weitz, 1983; dalam Pelham, 2002, p. 106).

Walker, J., 1998<sup>4</sup> (dalam Dyah, S, 2002, p. 293) menyatakan bahwa suatu keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai dengan mengatur sumber daya manusia menjadi lebih efektif dibanding dengan pesaingnya. Reaksi persaingan memberikan perubahan seperti pelatihan untuk suatu keadaan yang sama, kekuatan untuk mencari keuntungan dari sumber daya baru atau menyelesaikan secara teratur adanya pertumbuhan persaingan. Beberapa hal yang dituju guna mengembangkan keunggulan bersaing adalah mendengarkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan mengantisipasinya, persaingan yang tinggi (melalui ketrampilan dan kemampuan) dan kestabilan tenaga kerja, kemungkinan pendayagunaan pekerja, departemen dan kelompok kerja yang efektif khususnya melalui organisasi, komunikasi yang terbuka, jaringan kerja dan pembagian informasi, pelaksanaan tujuan-tujuan dan rencana-rencana perusahaan secara efektif dan teratur, penggunaan teknologi yang efektif, menguasai penggunaan kemampuan, aliran kerja dan desain kerja, serta manajemen kualitas yang dikembangkan terus menerus.

Perusahaan-perusahaan dalam industri asuransi merupakan salah satu jenis perusahaan yang harus dapat mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya menjadi lebih efektif dibanding dengan pesaingnya. Sumber daya manusia merupakan aspek yang penting dikarenakan *insurance* sebagai sebuah produk jasa akan bergantung pada kompetensi sumber daya manusia (dalam hal ini tenaga

---

<sup>4</sup> Walker, J., 1998, "Salesforce Performance and Behaviour Based Management Processes in Business to Business Sales Organization", *European Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 39-52

akan bergantung pada kompetensi sumber daya manusia (dalam hal ini tenaga penjual) dalam memasarkan dan menarik calon konsumen. Disamping itu pengelolaan manajemen penjualan yang baik juga diperlukan bagi perusahaan-perusahaan asuransi untuk dapat mencapai keunggulan bersaing baik dari segi layanan maupun produknya. Pelaksanaan manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi sebagai program yang berbasis pada perspektif kontrol perilaku dan hasil yang dicapai tenaga penjual menjadi hal yang penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual asuransi. Pelaksanaan yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten akan membantu dalam meningkatkan kualitas layanan tenaga penjual terhadap klien, meningkatkan penjualan dan pertumbuhan penjualan perusahaan serta menciptakan kepuasan pelanggan melalui peningkatan nilai produk.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengelolaan manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi ini menjadi penting dikarenakan bisnis asuransi merupakan bisnis yang sangat prospektif, dikarenakan potensi pasar yang masih cukup luas sehingga memungkinkan pemerolehan margin keuntungan yang besar dalam jangka panjang. Pertumbuhan ekonomi makro yang secara riil akan meningkatkan pendapatan perkapita masyarakat juga merupakan salah satu indikasi meningkatnya *potential demand for insurance product*, karena asuransi yang semula hanya merupakan kebutuhan sekunder bahkan tersier akan bergeser menjadi kebutuhan sekunder bahkan primer. Pergeseran yang akan menempatkan asuransi pada *priority list* dalam pola konsumsi masyarakat ini merupakan peluang bagi industri asuransi (Yas Budiman, 1995, p. 50). Akan

tetapi respon industri asuransi nasional terhadap potensi bisnis tersebut tidak akan berhasil jika tidak dibarengi dengan teknologi.

Penguasaan teknologi dan profesionalisme dalam bisnis asuransi merupakan prasyarat mutlak karena "*insurance is a technical business, insurance is a skill intensive industry*" terlebih lagi dalam menghadapi pasar global dimana produk yang kompetitif hanya dapat dihasilkan melalui kemampuan *skill* yang handal. Hal ini didukung ekonom Sri Adiningsih, bila diperhatikan industri asuransi merupakan industri yang paling potensial sekalipun pada saat di puncak krisis moneter (Dyah S, 2002, p. 294). Dalam merespon peluang tersebut diakui masih terdapat kendala-kendala yang dihadapi, baik yang bersifat intern maupun ekstern. Kendala yang bersifat intern pada hakekatnya tercermin pada tingkat profesionalisme yang masih rendah dari pelaku asuransi sedangkan kendala yang bersifat ekstern pada hakekatnya tercermin antara lain pada persepsi masyarakat terhadap asuransi belum tumbuh secara baik, budaya *strong saving mindedness* pada umumnya masih sangat rendah dan sistem perpajakan yang belum menunjang bidang asuransi khususnya bagi pemegang polis.

Asuransi merupakan *intangible product* yang sangat memerlukan interaksi langsung antara tenaga penjual dengan pembelinya (Dyah S, 2002, p. 294). Dalam konteks ini peranan agen (tenaga penjual) asuransi sangat penting. Melalui agen pula premi yang berjumlah sangat besar dapat dihimpun. Karena pentingnya peranan tenaga penjual, khususnya pada industri asuransi, maka penelitian ini dilakukan pada tenaga penjual di industri asuransi. Hal ini sesuai dengan



penelitian Barker, T., 1999<sup>5</sup> (dalam Dyah, S, 2002, p. 294) yang menyarankan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, pada level tenaga penjual pada satu industri.

## 1.2 Perumusan Masalah

Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Di samping menjalankan fungsi rutin menjual produk atau jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran penting ini tampak hanya dapat dilakukan oleh individu dengan tingkat inisiatif yang tinggi dan mampu bekerja dalam tingkat supervisi yang paling rendah. Berkaitan dengan obyek penelitian mengenai manajemen penjualan yang diterapkan di industri asuransi, ternyata penelitian-penelitian terdahulu (Anderson dan Oliver, 1987, p.76-88; 1994, p. 53-67; Cravens, et. al., 1993, p. 47-59; Pelham, 2002, p. 97-109) hanya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana intensitas pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan, dan tidak menelaah lebih dalam mengenai bagaimana program tersebut mampu meningkatkan kualitas kemampuan tenaga penjual sebagai pihak yang berperan penting dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan. Oleh karena itu permasalahan penelitian yang akan diajukan adalah “Bagaimana program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dapat

---

<sup>5</sup> Barker, T.A., 1999, “Benchmark of Successfull Salesforce Performance”, *Canadian Journal of Administrative Science*, p. 95-104

meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kemampuan penjualan adaptif". Pertanyaan-pertanyaan strategik yang muncul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- Apakah faktor-faktor dalam program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual?
- Apakah kemampuan penjualan adaptif yang dimiliki tenaga penjual tersebut mempengaruhi kinerja tenaga penjual?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil-hasil dari kajian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi kepentingan praktis manajerial dalam bidang manajemen penjualan dan pengembangan pengetahuan dalam kajian atau riset manajemen penjualan.

1. Kontribusi praktis bagi manajerial. Kajian program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi ini diharapkan akan membantu para eksekutif dan manajer penjualan untuk lebih mengenali dan memahami faktor-faktor yang secara strategik berpotensi untuk meningkatkan kemampuan

penjualan adaptif tenaga penjual dan efektifitas kinerja tenaga penjual. Esensinya adalah bahwa keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajemen penjualan mempengaruhi program yang diterapkan pada tenaga penjual, dan karena itu upaya-upaya untuk mengetahui program manajemen penjualan yang tepat untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual menjadi sangat penting bagi efektifitas kinerja tenaga penjual perusahaan.

2. Kontribusi bagi pengembangan pengetahuan bidang riset manajemen penjualan. Hasil-hasil kajian ini diharapkan menambah terhadap struktur bangunan teoritis yang telah dibangun dan dikembangkan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1 Penelitian Rujukan**

Temuan-temuan riset mengenai manajemen penjualan dalam sepuluh tahun terakhir ini memberikan rerangka pengetahuan yang meluas mengenai variabel-variabel yang terkait dengan upaya peningkatan kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Di samping menjalankan fungsi rutin menjual produk atau jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran penting ini tampak hanya dapat dilakukan oleh individu dengan tingkat inisiatif yang tinggi dan mampu bekerja dalam tingkat supervisi yang paling rendah (Irianto, J., 1999, p. 23).

Berdasarkan apa yang dikemukakan diatas, maka penelitian ini melakukan suatu riset dalam bidang program manajemen penjualan yang bertujuan untuk dapat mengoptimalkan kinerja tenaga penjual dalam aktivitas penjualannya. Dimana terkait didalamnya adalah upaya-upaya perusahaan dalam membuat program manajemen penjualan yang baik dan efektif bagi tenaga penjualnya. Penelitian-penelitian rujukan yang berkaitan dengan program manajemen penjualan dijelaskan dalam sub bab-sub bab berikut ini.

### 2.1.1 Konsep Penjualan Adaptif

Penjualan adaptif merupakan suatu aktivitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan, yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan. Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan konsep penjualan adaptif dijelaskan dalam tabel-tabel berikut ini.

Anglin et. al (1990, p. 81-90) melakukan penelitian mengenai hubungan persepsi manajer atas kinerja dan pengetahuan yang dimiliki tenaga penjual untuk mengukur tingkat kemampuan penjualan adaptif. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Anglin et. al (1990)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Kenneth A. Anglin, Jeffrey J. Stolman dan James W. Gentry "The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance and Knowledge-Based Measures of Adaptive Selling" (1990, p. 81-90)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Melakukan eksplorasi untuk mengetahui hubungan antara persepsi manajerial atas kinerja tenaga penjual dan kemampuan penjualan adaptif dari tenaga penjual.
<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan potensial antara perilaku penjualan adaptif <i>salesforce</i> terhadap kinerja penjualan, ditinjau dari perspektif kinerja tenaga penjual dan dari <i>actual</i> kinerja penjualan.
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian mendatang hendaknya meneliti lebih lanjut konsep <i>adaptive selling</i> dan keterkaitannya dengan kinerja tenaga penjual serta segala bentuk unsur yang terkait didalamnya untuk meningkatkan <i>sustainable competitive advantage</i> .
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian ini sama-sama mengeksplorasi keterkaitan antara kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual; serta menelaah bagaimana program manajemen penjualan yang tepat bagi tenaga penjual.

Sumber: Anglin et. al (1990)

Dari penelitian Anglin et. al (1990, p. 81-90) tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan antara persepsi manajerial atas kinerja tenaga penjual dan kemampuan penjualan adaptif dari tenaga penjual merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Spiro dan Weitz (1990, p. 61-69) melakukan penelitian mengenai konseptualisasi penjualan adaptif dan pengukurannya untuk mengetahui lebih lanjut dimensionalisasi dari variabel-variabel penjualan adaptif. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.2 berikut ini.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Spiro dan Weitz (1990)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Rosann L. Spiro dan Barton A. Weitz "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity" (1990, p. 61-69)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Melakukan konseptualisasi dan pengukuran atas kemampuan <i>adaptive selling</i> tenaga penjual.
<b>Hasil Penelitian</b>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan yang erat atas pelaksanaan konsep <i>adaptive selling</i> terhadap kinerja <i>sales force</i> dan kinerja penjualan perusahaan.</p> <p>Spiro dan Weitz mengusulkan predisposisi penjualan adaptif dalam enam aspek dilihat dari sudut pandang tenaga penjual.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda.</li> <li>2. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu.</li> <li>3. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan.</li> <li>4. Memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut.</li> <li>5. Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif.</li> <li>6. Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.</li> </ol>
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian mendatang hendaknya mengkaji kembali pengukuran <i>adaptive selling</i> dalam kondisi dan situasi yang berbeda terhadap pengaruhnya pada kinerja tenaga penjual.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian ini melakukan saran penelitian lanjutan dari Spiro dan Weitz untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana kemampuan penjualan adaptif dapat diciptakan melalui pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Disamping itu predisposisi penjualan adaptif yang dikemukakan dalam penelitian Spiro dan Weitz digunakan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini.
<b>Model Penelitian</b> <pre> graph LR     SM[Self Monitoring] --&gt; AS[Adaptive Selling]     A[Androgyny] --&gt; AS     E[Emphaty] --&gt; AS     O[Openers] --&gt; AS     LC[Locus of Control] --&gt; AS     AS --&gt; SP[Sales Performance] </pre>	

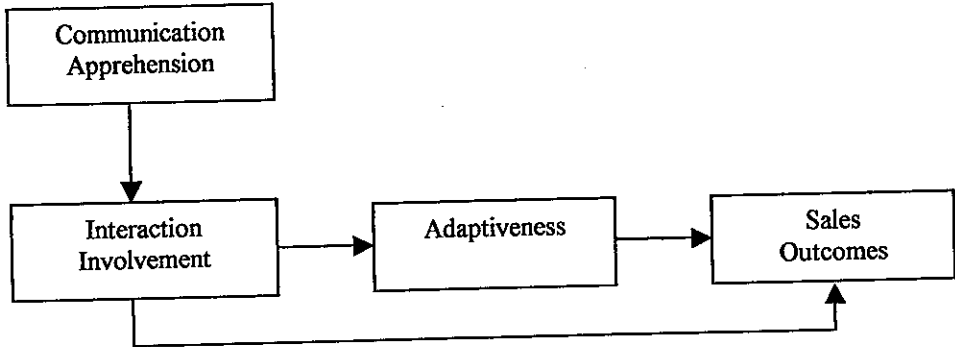
Sumber: Spiro dan Weitz (1990)

Dari penelitian Spiro dan Weitz (1990, p. 61-69) diatas dapat disimpulkan bahwa konseptualisasi dan pengukuran atas kemampuan *adaptive selling* tenaga penjual merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Boorom et. al. (1998, p. 16-30) melakukan penelitian mengenai sifat-sifat komunikasi relasional pada tenaga penjual dan pengaruhnya terhadap penjualan adaptif dan kinerja penjualan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.3 berikut ini.



**Tabel 2.3**  
**Penelitian Boorom et. al (1998)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Boorom L. Michael; Jerry R. Goolsby dan Rosemary P. Ramsey "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance" (1998, p. 16-30)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Sifat-sifat komunikasi relasional yang ada pada tenaga penjual, dianggap mempunyai dampak pada kinerja dan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan adaptasi/ penyesuaian diri. Untuk itu penting sekali mengetahui komponen sifat-sifat komunikasi relasional yang berperan dalam penyesuaian diri maupun dalam kinerja tenaga penjual, seperti: ketakutan dalam berkomunikasi dengan pelanggan dan keterlibatan berinteraksi dengan pelanggan.
<b>Hasil Penelitian</b>	Ketakutan berkomunikasi mempunyai hubungan yang negatif dengan keterlibatan berinteraksi, sehingga makin tinggi rasa takut dalam berkomunikasi maka akan menurunkan keterlibatan tenaga penjual dalam berinteraksi dengan pelanggan. Keterlibatan interaksi mempunyai hubungan yang positif dengan penyesuaian diri dan kinerja tenaga penjual, sehingga keterlibatan interaksi yang baik akan meningkatkan penyesuaian diri dalam berkomunikasi serta akan meningkatkan kinerja penjualan. Pada dasarnya ketakutan komunikasi harus dibuat serendah mungkin karena bila rasa takut meningkat maka efektivitas penjualan akan berkurang.
<b>Riset Mendatang</b>	Disarankan untuk melakukan studi lanjutan yang mengikutsertakan variabel <i>perceptual skill</i> (mendengarkan, komunikasi non-verbal, mengajukan pertanyaan) agar hasilnya dapat menjadi masukan untuk melakukan penjualan yang lebih strategis. Selain itu data penelitian ini baru terbatas pada data yang disampaikan oleh para tenaga penjual sendiri ( <i>self-report</i> ), sehingga diperlukan penelitian lain yang juga melibatkan pihak di luar tenaga penjual (peneliti <i>independent</i> atau konsumen perlu dilakukan).
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian ini sama-sama melakukan kajian mengenai bagaimana kemampuan penjualan adaptif dapat diciptakan melalui pengembangan program penjualan yang dilakukan oleh perusahaan.
<b>Model Penelitian</b>  <pre> graph TD     A[Communication Apprehension] --&gt; B[Interaction Involvement]     B --&gt; C[Adaptiveness]     C --&gt; D[Sales Outcomes]     B --&gt; D </pre>	

Sumber: Boorom et. al (1998)

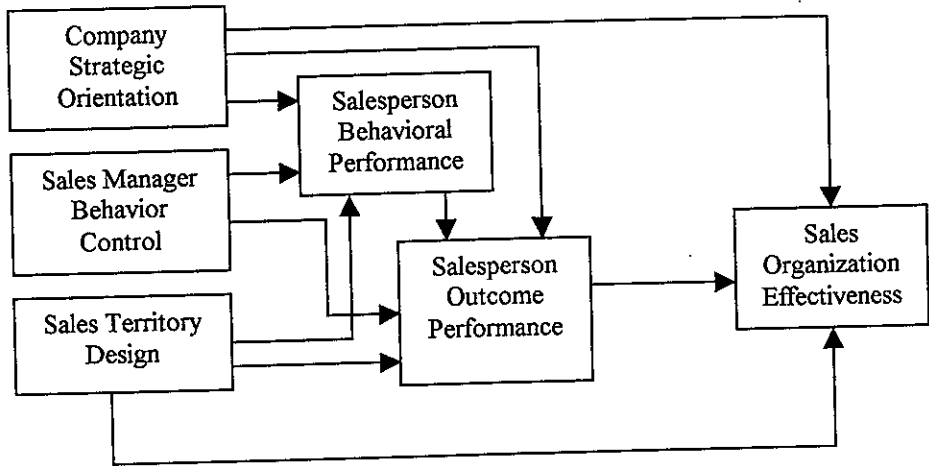
Dari penelitian Boorom et. al. (1998, p. 16-30) diatas dapat disimpulkan bahwa komponen sifat-sifat komunikasi relasional yang berperan dalam penyesuaian diri maupun dalam kinerja tenaga penjual merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

### **2.1.2 Konsep Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi**

Program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi merupakan suatu program yang dilakukan berbasis pada perspektif kontrol perilaku dan hasil yang dicapai tenaga penjual, yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten untuk meningkatkan kualitas layanan tenaga penjual terhadap klien, meningkatkan penjualan dan pertumbuhan penjualan perusahaan serta menciptakan kepuasan pelanggan melalui peningkatan nilai produk. Oleh karena itu program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dilakukan dengan menitikberatkan pada pengembangan pengetahuan dan kemampuan tenaga penjual atas pelanggannya melalui pelatihan penjualan, yang meliputi kemampuan bertanya, mendengarkan, mengidentifikasi masalah pelanggan dan kemampuan memecahkan masalah penjualan yang dihadapi serta mengevaluasi bagaimana implikasi dari pelatihan penjualan yang diberikan untuk kebijakan lebih lanjut dalam memberikan *reward* dan kompensasi pada tenaga penjual (Pelham, 2002, p. 98).

Baldauf, et. al. (2002, p. 109-122) melakukan penelitian mengenai strategi bisnis perusahaan dan manajemen penjualan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.4 berikut ini.

**Tabel 2.4**  
**Penelitian Baldauf et. al (2001)**

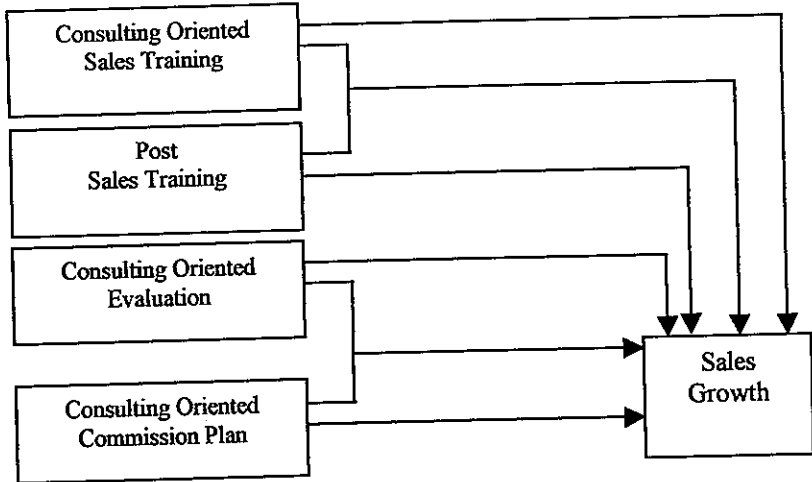
<b>Peneliti/Judul</b>	Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness" (2001, p. 109-122)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Menguji pengaruh strategi bisnis perusahaan, manajemen penjualan dan kinerja tenaga penjual terhadap efektifitas penjualan organisasi.
<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara hasil kinerja tenaga penjual dan efektifitas penjualan perusahaan dan juga efektifitas tenaga penjual untuk kontrol strategi manajemen penjualan, desain teritori dan perilaku kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini juga menunjukkan hubungan yang negatif antara dimensi strategi, kinerja tenaga penjual dan efektifitas penjualan perusahaan.
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian mendatang hendaknya meneliti pengaruh strategi bisnis perusahaan dengan memperhatikan isu-isu organisasional dan lingkungan serta melakukan kajian lebih mendalam mengenai pengaruh manajemen penjualan pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian ini dilakukan untuk meneliti hasil kinerja tenaga penjual dan faktor-faktor yang terkait didalamnya untuk meningkatkan kinerja penjualan perusahaan.
<b>Model Penelitian</b>  <pre> graph LR     CSO[Company Strategic Orientation] --&gt; SBO[Salesperson Behavioral Performance]     CSO --&gt; SOP[Salesperson Outcome Performance]     CSO --&gt; SOE[Sales Organization Effectiveness]     SMC[Sales Manager Behavior Control] --&gt; SBO     SMC --&gt; SOP     SMC --&gt; SOE     STD[Sales Territory Design] --&gt; SBO     STD --&gt; SOP     STD --&gt; SOE     SBO --&gt; SOP     SBO --&gt; SOE     SOP --&gt; SOE </pre>	

Sumber: Baldauf et. al (2002)

Dari penelitian Baldauf, et. al. (2002, p. 109-122) diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh strategi bisnis perusahaan, manajemen penjualan dan kinerja tenaga penjual terhadap efektifitas penjualan organisasi merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Pelham (2002, p. 97-109) melakukan penelitian mengenai pengaruh penerapan program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terhadap peningkatan pertumbuhan penjualan perusahaan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.5 berikut ini.

**Tabel 2.5**  
**Penelitian Pelham (2002)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Alfred M. Pelham "An Exploratory Model and Initial Test of the Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Programs on Sales Force Performance" (2002, p. 97-109)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Melakukan eksploratori atas pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan.
<b>Hasil Penelitian</b>	Terdapat pengaruh antara pelaksanaan program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan.
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian yang dilakukan oleh Pelham (2002) hanya meneliti pengaruh pelaksanaan program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan. Oleh karena itu penelitian mendatang hendaknya menelaah lebih mendalam mengenai pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian ini melakukan riset lanjutan untuk mengetahui pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi terhadap kemampuan penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjual.
<b>Model Penelitian</b>  <pre> graph LR     A[Consulting Oriented Sales Training] --&gt; D[Sales Growth]     B[Post Sales Training] --&gt; D     C[Consulting Oriented Evaluation] --&gt; D     E[Consulting Oriented Commission Plan] --&gt; D </pre>	

Sumber: Pelham (2002)

Dari penelitian Pelham (2002, p. 97-109) diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Schoemaker dan Johlke (2002, p. 118-131) melakukan penelitian mengenai pengujian atas faktor-faktor penting dan krusial yang berpengaruh terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.6 berikut ini.

**Tabel 2.6**  
**Penelitian Shoemaker dan Johlke (2002)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Mary E. Shoemaker dan Mark C. Johlke "An Examination of the Antecedents of a Crucial Selling Skill: Asking Questions" (2002, p. 118-131)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Melakukan pengujian terhadap variabel-variabel anteseden dari kemampuan bertanya yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual.
<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh dari kemampuan <i>adaptive selling</i> , <i>product knowledge</i> , <i>firm knowledge</i> dan <i>competitor knowledge</i> terhadap <i>questioning skills</i>
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian mendatang dapat melakukan pengujian atas faktor-faktor yang mempengaruhi <i>questioning skills</i> dengan memasukkan faktor S.O.C.O ( <i>Selling Orientation-Customer Orientation</i> ) dan juga <i>customer expectation</i>
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Sama-sama meneliti kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual yang berbasis pada penjualan yang bukan hanya berorientasi pada penjualan saja, tetapi juga pada kepuasan pelanggan. Dimana penelitian Shoemaker dan Johlke ini memberi masukan variabel-variabel pelatihan penjualan dan penjualan adaptif tenaga penjual.
<b>Model Penelitian</b> <pre> graph LR     SE[Sales Experience] --&gt; AS[Adaptive Selling]     SE --&gt; PK[Product Knowledge]     SE --&gt; FK[Firm Knowledge]     SE --&gt; CK[Competitor Knowledge]     ST[Sales Training] --&gt; AS     ST --&gt; PK     ST --&gt; FK     ST --&gt; CK     AS --&gt; QS[Questioning Skills]     PK --&gt; QS     FK --&gt; QS     CK --&gt; QS </pre>	

Sumber: Shoemaker dan Johlke (2002)

Dari penelitian Schoemaker dan Johlke (2002, p. 118-131) diatas dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap variabel-variabel anteseden dari kemampuan bertanya yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

### 2.1.2.1 Konsep Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi

#### Tahap Awal

Sujan, et. al (1988, p. 9-19) melakukan penelitian mengenai upaya meningkatkan produktivitas penjualan melalui kegiatan melatih tenaga penjual untuk dapat bekerja "lebih cerdas". Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.7 berikut ini.

**Tabel 2.7**  
**Penelitian Sujan et. al (1988)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Harish Sujan, Barton A. Weitz dan Mita Sujan "Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople to Work Smarter" (1988, p. 9-19)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Untuk mengetahui bagaimana perusahaan meningkatkan kemampuan dan produktivitas tenaga penjual melalui kegiatan melatih tenaga penjual supaya lebih pintar dan terampil.
<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan untuk meningkatkan <i>salesforce productivity</i> maka hal terpenting yang perlu dilakukan adalah memberikan pelatihan penjualan yang tepat dan efektif melalui penerapan kegiatan <i>adaptive selling</i> untuk meningkatkan kemampuan penjualan dari <i>sales force</i> . Pelatihan ini dilakukan secara bertahap dimana pelatihan awal diberikan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi dan situasi yang dihadapi di lapangan.
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian ini memberikan gambaran bagaimana perusahaan mengembangkan program pelatihan penjualannya. Penelitian mendatang hendaknya melakukan penelitian lanjutan mengenai bagaimana pengaruh pelaksanaan <i>adaptive selling</i> terhadap kinerja <i>sales force</i> dengan memasukkan unsur-unsur kompensasi dan evaluasi kinerja.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian yang dilakukan ini merupakan bagian dari penelitian lanjutan yang disarankan oleh Sujan, et. al. (1988) yang dilakukan dengan memasukkan unsur kompensasi dan evaluasi kinerja.

Sumber: Sujan et. al (1988)

Dari penelitian Sujan, et. al (1988, p. 9-19) tersebut dapat disimpulkan bahwa pemahaman mengenai bagaimana perusahaan meningkatkan kemampuan dan produktivitas tenaga penjual melalui kegiatan melatih tenaga penjual supaya lebih pintar dari terampil merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

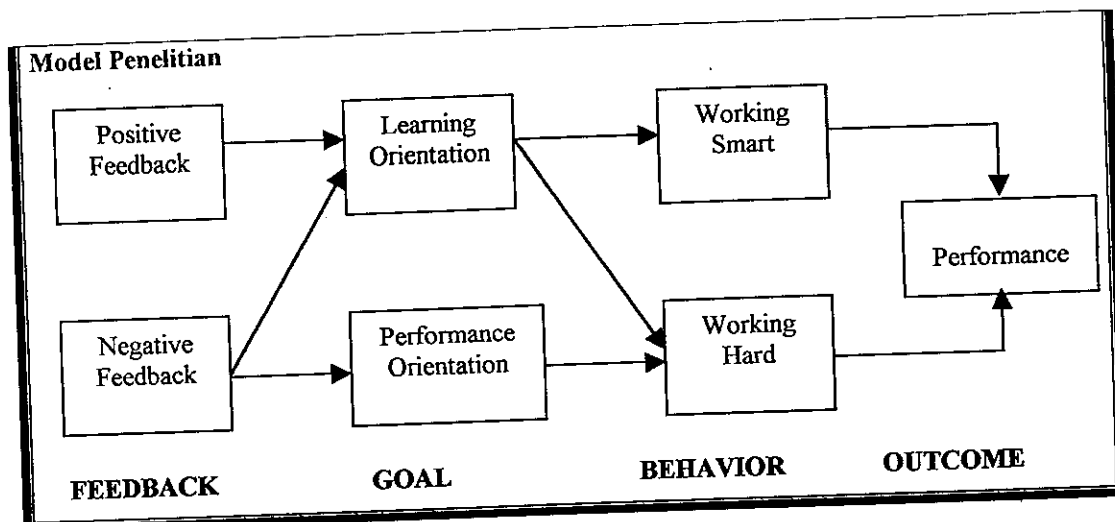
#### **2.1.2.2 Konsep Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan**

Sujan et. al (1994, p. 39-52) melakukan penelitian mengenai konsep orientasi pembelajaran, *working smart* dan efektifitas penjualan yang diterapkan pada tenaga penjual. Hubungan antara orientasi dan cara kerja tenaga penjualan perlu dipahami karena hal ini berguna untuk meningkatkan efektivitas penjualan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.8 berikut ini.



**Tabel 2.8**  
**Penelitian Sujan et. al (1994)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Harish Sujan, Barton A. Weitz dan Nirmalya Kumar "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling" (1994, p. 39-52)
<b>Tujuan Penelitian</b>	<p>Orientasi belajar dan orientasi kinerja merupakan dua orientasi motivasi yang menjadi acuan cara kerja para tenaga penjualan, yaitu bekerja cerdas atau bekerja keras. Orientasi belajar dipahami sebagai aktivitas yang mengarah pada pengembangan pengetahuan dalam situasi penjualan, sedangkan orientasi kinerja dipahami sebagai aktivitas yang akan membawa efek pada orientasi maupun cara kerja mereka.</p> <p>Tujuan penelitian ini:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui hubungan antara orientasi tenaga penjualan dengan cara kerjanya</li> <li>2. Mengetahui pengaruh umpan balik dari atasan (positif/ negatif) terhadap orientasi dan cara kerja tenaga penjualan.</li> </ol>
<b>Hasil Penelitian</b>	<p>Dalam penelitian ditemukan bahwa produktivitas tenaga penjualan tergantung pada kemampuannya mengembangkan orientasi belajarnya. Kinerja tenaga penjualan tergantung pada cara kerjanya.</p> <p>Orientasi kinerja dan orientasi belajar bukan merupakan sesuatu yang bertentangan tetapi merupakan hal yang saling mendukung. Kekuatan pribadi merupakan akibat dari perilaku yang berorientasi pada kinerja baik yang dilakukan melalui kerja cerdas maupun kerja keras.</p> <p>Orientasi kinerja memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja keras sedangkan orientasi belajar memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja secara cerdas sekaligus bekerja keras.</p> <p>Orientasi belajar akan meningkat dengan adanya masukan yang positif maupun negatif, tetapi masukan yang negatif akan meningkatkan orientasi tenaga penjualan terhadap kinerja. Bekerja secara cerdas ataupun bekerja keras, keduanya akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.</p>
<b>Riset Mendatang</b>	<p>Penelitian mendatang hendaknya melakukan pengkajian secara lebih mendalam mengenai orientasi pembelajaran, <i>working smart</i> dan <i>working hard</i> dan <i>sales performance</i> dengan mempertimbangkan faktor managerial yang <i>controllable</i> dan juga memperhatikan <i>feedback</i> yang muncul dari pelaksanaan <i>learning orientation</i> terhadap kinerja tenaga penjual dan kinerja penjualan.</p>
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	<p>Pelatihan penjualan merupakan tahapan yang harus terus menerus ditindaklanjuti sebagai suatu program bagi tenaga penjual.</p> <p>Penelitian ini meneliti lebih lanjut kinerja tenaga penjual sebagai akibat yang ditimbulkan dari kontrol dan evaluasi kinerja yang dilakukan. Serta umpan balik yang timbul dari dilakukannya kontrol dan evaluasi kinerja tersebut.</p>



Sumber: Sujan et. al (1994)

Dari penelitian Sujan et. al (1994, p. 39-52) tersebut dapat disimpulkan bahwa orientasi belajar dan orientasi kinerja merupakan dua orientasi motivasi yang menjadi acuan cara kerja para tenaga penjualan, yaitu bekerja cerdas atau bekerja keras merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

### 2.1.2.3 Konsep Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi

Evaluasi kinerja akan membantu memperbaiki keputusan-keputusan personalia perusahaan dan memberikan umpan balik pada tenaga penjual tentang pelaksanaan kerja mereka. Anderson dan Oliver (1987, p. 76-88) mengemukakan sebuah perspektif yang sangat menarik mengenai sistem kontrol manajemen penjualan. Rerangka teorities yang mereka ajukan banyak mendapat perhatian serta menjadi acuan bagi para peneliti sesudahnya, baik dalam kajian-kajian teorities maupun berupa kajian-kajian empirik. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.9 berikut ini.

**Tabel 2.9**  
**Penelitian Anderson dan Oliver (1987)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Eric Anderson dan Richard L. Oliver "Perspective on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control System" (1987, p. 76-88)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Mengusulkan suatu <i>framework</i> untuk memilih sistem kontrol tenaga penjual yang paling tepat; berbasis pada perilaku ataupun hasil; terkait dengan pengetahuan tenaga penjual, motivasi, perilaku dan hasil penjualan yang dicapai.
<b>Hasil Penelitian</b>	Dalam sistem kontrol berbasis perilaku, tenaga penjual dipantau lebih ketat, tunduk pada banyak arahan, dinilai atas basis masukan dengan ukuran-ukuran subyektif dan lebih rumit, dan diimbali dengan proporsi gaji tetap yang lebih tinggi. Dalam sistem kontrol yang berbasis hasil, tenaga penjual dipantau dengan frekuensi yang lebih sedikit, diberi arahan sedikit, dinilai menurut ukuran hasil dengan metode obyektif dan sederhana, dan diimbali dengan proporsi kompensasi insentif yang lebih tinggi.
<b>Riset Mendatang</b>	Pelaksanaan sistem kontrol, baik yang berbasis perilaku maupun hasil sama-sama memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi pelaksanaan sistem kontrol manajemen penjualan. Meskipun demikian, pelaksanaan masing-masing sistem tersebut juga memiliki kelemahan yang cukup krusial. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pelaksanaan kedua sistem kontrol tersebut.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian ini melakukan studi atas program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi. Dimana program tersebut dilakukan berdasarkan pada kontrol perilaku dan hasil yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap klien, penjualan perusahaan, meningkatkan pertumbuhan penjualan dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan nilai produk.

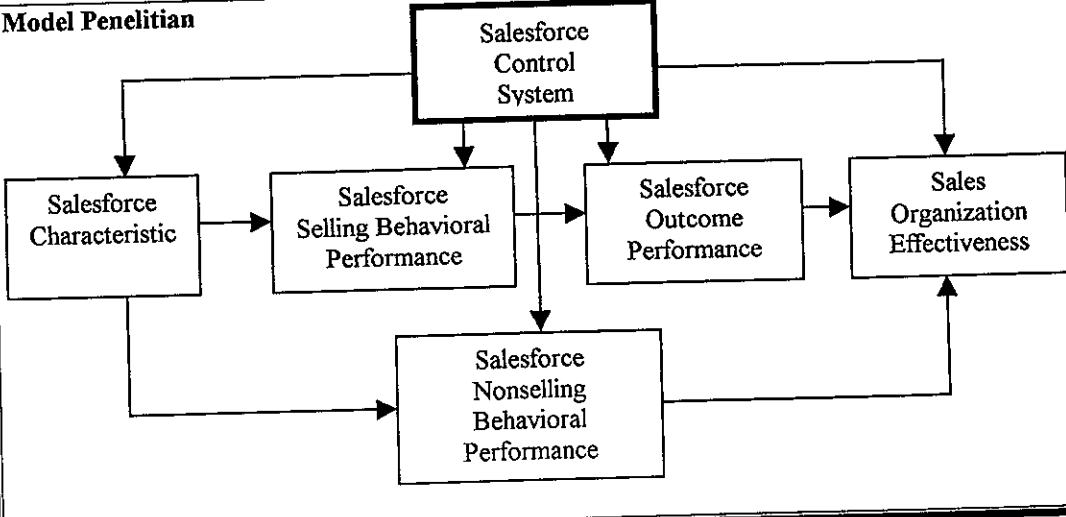
Sumber: Anderson dan Oliver (1987)

Dari penelitian Anderson dan Oliver (1987, p. 76-88) tersebut dapat disimpulkan pemilihan sistem kontrol tenaga penjual yang paling tepat, berbasis pada perilaku ataupun hasil; terkait dengan pengetahuan tenaga penjual, motivasi, perilaku dan hasil penjualan yang dicapai merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Cravens et. al (1993, p. 47-59) melakukan penelitian mengenai kontrol manajemen penjualan sebagai prediktor kinerja tenaga penjual. Sistem kontrol tenaga penjual dan karakteristik tenaga penjual ini difokuskan pada hubungan

antara karakteristik tenaga penjual dan menitikberatkan pada tipe spesifik yang berorientasi pada sistem kontrol tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.10 berikut ini.

**Tabel 2.10**  
**Penelitian Cravens et. al (1993)**

<b>Peneliti/Judul</b>	David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge and Clifford E. Young "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems" (1994, p. 47-59)
<b>Tujuan Penelitian</b>	1. Mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan konstruk sistem kontrol tenaga penjual dalam suatu model komprehensif hubungan tenaga penjual. 2. Melakukan pengujian empiris atas kerangka konseptual tersebut.
<b>Hasil Penelitian</b>	Penggunaan perspektif berbasis perilaku oleh eksekutif penjualan akan menguatkan kompetensi, orientasi tim, penghindaran resiko, dukungan penjualan dan orientasi konsumen, akan tetapi memberikan dukungan yang lemah atas strategi perilaku. Sementara itu tidak ada pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja perilaku non penjualan.
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian atas sistem kontrol tenaga penjual dan karakteristik tenaga penjual ini difokuskan pada hubungan antara karakteristik tenaga penjual dan menitikberatkan pada tipe spesifik yang berorientasi pada sistem kontrol tenaga penjual. Di masa mendatang diharapkan dapat dilakukan pengkajian dan penelitian lebih lanjut pada tenaga penjual yang berbeda.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian tersebut memberikan masukan atas penelitian ini dalam hal pengembangan kontrol tenaga penjual yang dilakukan melalui program manajemen penjualan, yang dilakukan dengan memperhatikan karakteristik tenaga penjual, dan kinerja perilaku-hasil yang dicapainya.
<b>Model Penelitian</b>	 <pre> graph TD     SC[Salesforce Control System] --&gt; SC1[Salesforce Characteristic]     SC --&gt; SBP[Salesforce Selling Behavioral Performance]     SC --&gt; SOSP[Salesforce Outcome Performance]     SC --&gt; SOE[Sales Organization Effectiveness]     SC1 --&gt; SBP     SBP --&gt; SOSP     SBP --&gt; SNBP[Salesforce Nonselling Behavioral Performance]     SNBP --&gt; SOE     SOSP --&gt; SOE </pre>

Sumber: Cravens et. al (1993)

Dari penelitian Cravens et. al (1993, p. 47-59) tersebut dapat disimpulkan pengaruh pelaksanaan sistem kontrol pada tenaga penjual relevansinya dengan hasil penjualan yang dicapai merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Oliver dan Anderson (1994, p. 53-67) melakukan pengujian secara empiris mengenai konsekuen-konsekuen sistem kontrol berbasis perilaku dan sistem kontrol berbasis hasil. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.11 berikut ini.

**Tabel 2.11**  
**Penelitian Anderson dan Oliver (1994)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Erin Anderson and Richard L. Oliver "An Empirical Test of the Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control Systems" (1994, p.53-67)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Melakukan pengujian secara empiris mengenai konsekuen-konsekuen sistem kontrol berbasis perilaku dan sistem kontrol berbasis hasil.
<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kontrol yang dipersepsikan oleh tenaga penjual berhubungan dengan arah-arrah yang diharapkan untuk dimensi keinovasian dan keterdukungan dari budaya organisasi, kepuasan, dan pengambilan keputusan partisipatif dan berhubungan negatif dengan penggunaan upah sebagai mekanisme kontrol. Berlawanan dengan yang diharapkan, sistem kontrol tidak nampak mempengaruhi strategi perilaku tenaga penjual. Dari segi besarannya, efek yang lebih besar menunjukkan bahwa filosofi kontrol perilaku berhubungan dengan komitmen, penerimaan otoritas, kerja tim dan <i>review</i> kinerja, kurangnya motivasi ekstrinsik, kepentingan yang lebih besar melayani keagenan, pengambilan keputusan partisipatif, kurang penggunaan upah sebagai mekanisme kontrol dan budaya inovatif dan suportif. Hasil-hasil yang lebih lemah dalam arah yang dihipotesiskan ditemukan untuk kompetensi penjualan, kepuasan kerja, kurang kecenderungan memikul resiko, penjualan cerdas (tetapi tidak kerja keras), kontrol biaya, perencanaan presentasi dan kinerja <i>pe-ranking-an</i> diri sendiri.
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian ini hendaknya dilakukan kembali pada tenaga penjual dalam industri yang berbeda, selain itu juga perlu dilakukan pengkajian dan penelitian lebih mendalam atas persepsi manajer atas sikap dan perilaku tenaga penjual, motivasinya, pada berbagai level yang mendasar dan mengembangkan mekanisme sistem kontrol yang lebih spesifik.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian tersebut memberikan masukan atas penelitian ini dalam hal pengembangan kontrol tenaga penjual yang dilakukan melalui program manajemen penjualan, dengan melihat kontrol hasil dan kontrol perilaku, baik dalam perilaku penjualan dan perilaku non penjualan.

Sumber: Anderson dan Oliver (1994)

Dari penelitian Oliver dan Anderson (1994, p. 53-67) tersebut dapat disimpulkan pengujian secara empiris mengenai konsekuen-konsekuensi sistem kontrol berbasis perilaku dan sistem kontrol berbasis hasil merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105) melakukan penelitian mengenai dimensi dan tipe kontrol supervisor, pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.12 berikut ini.

**Tabel 2.12**  
**Penelitian Challagalla dan Shervani (1996)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Goutam N. Challagalla & Tasadduq A. Shervani "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction". (1996, p. 89-105)
<b>Tujuan Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mengetahui bahwa kontrol <i>supervisor</i> dapat menimbulkan pengaruh langsung/ tidak langsung terhadap hasil kerja para tenaga penjual</li> <li>2. Untuk mengetahui tipe-tipe tingkah laku yang digunakan <i>supervisor</i> dalam melakukan kontrol/ pengawasan</li> <li>3. Untuk mengetahui dampak dari informasi dan imbalan terhadap hasil kerja tenaga penjual</li> </ol>
<b>Hasil Penelitian</b>	Informasi dan imbalan menimbulkan dampak yang bervariasi pada tenaga penjual, tergantung pada kejelasan informasi dan bentuk dari imbalan tersebut. Kontrol perilaku dan kontrol kemampuan mempunyai dampak yang berbeda. Tipe kontrol yang dipilih <i>supervisor</i> dapat berdampak langsung pada kinerja tenaga penjual tetapi dapat berdampak langsung ataupun tidak langsung pada kepuasan kerja tenaga penjual.
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian selanjutnya disarankan untuk melihat pengaruh variabel antara (usaha, keterlibatan tugas, komitmen organisasi, konflik peran, evaluasi klien, OCB) pada tipe kontrol supervisor serta kinerja dan kepuasan tenaga penjual.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian ini meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh kontrol dan evaluasi kinerja dari supervisor terhadap produktivitas dan kemampuan tenaga penjual.
<b>Model Penelitian</b> <pre> graph LR     subgraph "Control Information And Reinforcements"         OC[Output Control]         AC[Activity Control]         CC[Capability Control]     end     subgraph "Mediators"         SRA[Supervisor Role Ambiguity]         CRA[Customer Role Ambiguity]     end     subgraph "Consequences"         SS[Satisfaction with Supervisor]         P[Performance]     end     OC --&gt; SRA     OC --&gt; CRA     OC --&gt; SS     OC --&gt; P     AC --&gt; SRA     AC --&gt; CRA     AC --&gt; SS     AC --&gt; P     CC --&gt; SRA     CC --&gt; CRA     CC --&gt; SS     CC --&gt; P     SRA --&gt; SS     SRA --&gt; P     CRA --&gt; SS     CRA --&gt; P </pre> <p>The diagram illustrates the research model. On the left, under 'Control Information And Reinforcements', are three boxes: 'Output Control', 'Activity Control', and 'Capability Control'. In the middle, under 'Mediators', are two boxes: 'Supervisor Role Ambiguity' and 'Customer Role Ambiguity'. On the right, under 'Consequences', are two boxes: 'Satisfaction with Supervisor' and 'Performance'. Arrows show that each of the three control types points to both mediators and both consequences. Additionally, each mediator points to both consequences.</p>	

Sumber: Challagalla dan Shervani (1996)

Dari penelitian Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105) tersebut dapat disimpulkan bahwa kontrol pada tenaga penjual, baik kontrol yang berbasis perilaku maupun sistem kontrol berbasis hasil merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

#### 2.1.2.4 Konsep Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi

Sharma, A (1997, p. 61-70) melakukan penelitian mengenai kebijakan managerial dalam pemberian kompensasi bagi tenaga penjual yang dilakukan berdasar aktivitas penjualan dengan pelanggan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.13 berikut ini.

**Tabel 2.13**  
**Penelitian Sharma (1997)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Sharma, Arun "Customer Satisfaction-Based Incentive Systems: Some Managerial and Salesperson Considerations". (1997, p. 61-70)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Penelitian ini dilakukan untuk memberikan suatu kajian mengenai bagaimana sistem kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menjadi suatu tolok ukur bagi kebijakan lebih lanjut yang penting bagi pengembangan kemampuan tenaga penjual.
<b>Hasil Penelitian</b>	Informasi dan imbalan menimbulkan dampak yang bervariasi pada tenaga penjual, tergantung pada kejelasan informasi dan bentuk dari imbalan tersebut. Sistem kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan pada dasarnya melihat pada kemampuan menarik pelanggan baru, kemampuan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada, kemampuan menghasilkan <i>customer retention</i> dan juga <i>customer satisfaction</i> . Semakin tinggi kemampuan tenaga penjual dalam menghasilkan tolok ukur tersebut maka akan semakin tinggi imbalan atau kompensasi yang diterimanya.
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan kajian ulang mengenai sistem kompensasi dan tolok ukurnya pada penerapannya di industri atau obyek penelitian yang berbeda.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian ini meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh kebijakan sistem kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan, hubungan dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjual; yang dilakukan dengan menggunakan tolok ukur penelitian Sharma (1997).

Sumber: Sharma, A (1997)



Dari penelitian Sharma, A (1997, p. 61-70) tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan yang melihat pada kemampuan menarik pelanggan baru, kemampuan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada, kemampuan menghasilkan *customer retention* dan juga *customer satisfaction* merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

### 2.1.3 Konsep Kinerja Tenaga Penjual

Dyah, S (2002, p. 292-306) melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.14 berikut ini.

**Tabel 2.14**  
**Penelitian Dyah, S (2002)**

<b>Peneliti/Judul</b>	Dyah Suryani Kusuma Wardhani "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya Terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan". (2002, p. 292-306)
<b>Tujuan Penelitian</b>	Penelitian ini dilakukan untuk memberikan suatu kajian mengenai faktor-faktor yang penting bagi pengembangan kemampuan tenaga penjual.
<b>Hasil Penelitian</b>	Pengaturan tenaga penjual merupakan sebuah area krusial pada banyak perusahaan khususnya pada industri asuransi jiwa, yang disebabkan oleh karena banyaknya orang yang terlibat didalamnya, maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan. Tenaga penjual mempunyai peranan penting dalam meningkatkan jumlah penerimaan, pelanggan baru, volume penjualan dan target penjualan yang dicapai.
<b>Riset Mendatang</b>	Penelitian selanjutnya disarankan untuk: 1. Melakukan penelitian pada industri lain yang berbeda atau memperluas cakupan industri untuk asuransi jiwa dan kerugian. 2. Dalam penelitian mendatang dapat digunakan variabel-variabel laten dan dimensi-dimensi pada model yang telah ada maupun pada model yang mengalami pengembangan.
<b>Hubungan dengan Penelitian Ini</b>	Penelitian ini melakukan saran lanjutan untuk mengembangkan penelitian pada lingkup industri asuransi yang lebih luas.

Sumber: Dyah, S (2002)

Dari penelitian Dyah, S (2002, p. 292-306) tersebut dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai faktor-faktor yang penting bagi pengembangan kemampuan tenaga penjual merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

## **2.2 Penjualan Adaptif (*Adaptive Selling*)**

Konsep penjualan adaptif (*adaptive selling*) merupakan konsep kunci dalam literatur penjualan (Anglin et. al., 1990, p. 81). Sujan, et. al<sup>6</sup> (1986) dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 62) mendefinisikan penjualan adaptif sebagai suatu aktivitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan, yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan. Seorang tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang tinggi apabila dapat menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda secara tepat pada saat transaksi dengan pelanggan dan pada saat membuat keputusan selama transaksi penjualan berlangsung untuk situasi penjualan yang berbeda. Sebaliknya, tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang rendah apabila mereka hanya menggunakan teknik pendekatan penjualan dan pengambilan keputusan penjualan yang sama untuk seluruh transaksi penjualan yang dilakukannya dalam bentuk situasi penjualan apapun. Weitz (1978)<sup>7</sup> dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 61) menitikberatkan penelitian pada kondisi penjualan adaptif dengan mengusulkan bahwa proses

---

<sup>6</sup> Sujan et. al (1986), "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50 (October), 174-191

<sup>7</sup> Weitz, Barton A. (1978), "The Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making", *Journal of Marketing Research*, 15 (November), 501-516

penjualan merupakan proses yang terdiri dari kegiatan mengumpulkan informasi mengenai pelanggan yang prospektif, mengembangkan strategi penjualan berdasarkan informasi, menyampaikan pesan untuk mengimplementasikan strategi, mengevaluasi dampak penyampaian pesan dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan pada evaluasi tersebut. Dengan demikian, tenaga penjual memiliki peluang dalam mengembangkan dan mengimplementasikan presentasi penjualan untuk masing-masing pelanggan dan membuat keputusan secara cepat dan tepat sebagai respon atas reaksi pelanggan. Penelitian Sujan et. al (1986) dalam Sujan et. al (1988, p. 9) lebih lanjut mengindikasikan bahwa faktor kunci untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan adalah bekerja lebih *smart* selama aktivitas interaksi penjualan mereka. Hal ini berbeda secara kontras dengan prinsip program motivasi yang hanya lebih memfokuskan pada kegiatan memotivasi tenaga penjualan agar bekerja lebih keras (*hard working*) dengan tujuan untuk dapat menggunakan waktu sebanyak mungkin untuk melakukan penjualan, melakukan banyak kunjungan (*call*) dan memperoleh banyak transaksi dengan pelanggan.

Dalam mengembangkan pengukuran mengenai pelaksanaan aktivitas penjualan adaptif, Spiro dan Weitz (1990, p. 62) mengusulkan predisposisi dalam enam aspek dilihat dari sudut pandang tenaga penjual.

1. Mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda.
2. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu.

3. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan.
4. Memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut.
5. Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif.
6. Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Tiga aspek penjualan adaptif yang pertama berkenaan dengan motivasi tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif (Spiro dan Weitz, 1990, p. 62). Pertama, tenaga penjual harus percaya bahwa pelanggan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda dan juga hasil yang berbeda dalam setiap transaksi penjualan yang mereka lakukan. Tingkat dimana tenaga penjual memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan perubahan secara tepat dalam pendekatan penjualan yang diambil selama berlangsungnya transaksi akan dapat berdampak pada peningkatan penjualan yang terjadi. Kedua, tenaga penjual juga harus mempunyai keyakinan atas kemampuannya untuk menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda, maksudnya adalah keyakinan untuk mengenali ketika suatu pendekatan tertentu diperlukan dan pendekatan tersebut ternyata tidak bekerja dengan baik. Dan ketiga, tenaga penjual harus mempunyai keyakinan untuk melakukan perubahan yang diperlukan apabila pendekatan penjualan yang dilakukan tidak memberikan hasil seperti yang diharapkan.

Aspek penjualan adaptif yang keempat dan kelima berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan penjualan adaptif secara efektif. Aspek keempat merupakan kemampuan tenaga penjual yang meliputi pengetahuan atas situasi penjualan dengan mengenali kategori situasi yang berbeda untuk selanjutnya menetapkan strategi pendekatan penjualan yang paling tepat untuk masing-masing situasi yang terjadi (Spiro dan Weitz, 1990, p. 62). Dan aspek kelima, meliputi kemampuan dan kecakapan dalam tenaga penjual mengumpulkan informasi atas berbagai kemungkinan situasi penjualan yang terjadi dan menyesuaikan dengan keputusan mengenai pendekatan penjualan yang paling tepat digunakan (Sujan et. al, 1986 dalam Spiro dan Weitz, 1990, p. 62). Tenaga penjual memiliki kemampuan ini untuk dapat melakukan penjualan adaptif secara efektif dan pengalaman yang positif akan membantu meningkatkan kemampuan dalam melakukan penjualan adaptif. Kemudian, aspek penjualan adaptif keenam berkenaan dengan perilaku aktual dari tenaga penjual untuk menggunakan pendekatan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda pula (Spiro dan Weitz, 1990, p. 62).

Dengan menggunakan konseptualisasi penjualan adaptif, hubungan yang positif antara dimensi program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi dengan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif dapat dilakukan. Beberapa penelitian mengenai penjualan adaptif (Sujan et. al., 1988, p. 9-19; Spiro dan Weitz, 1990, p. 61-69; Anglin et. al., 1990, p. 81-90; Hartline dan Ferrell, 1996, p. 52-70; Boorom et. al., 1998, p. 16-30; Shoemaker dan Johlke, 2002, p. 118-131) menunjukkan hubungan yang positif antara *adaptive selling*

dengan peningkatan kinerja penjualan. Penjualan adaptif juga dikonseptualisasikan sebagai "*working smarter*" dimana tenaga penjualan harus dapat mengenali situasi penjualan yang berbeda-beda untuk dapat menerapkan pendekatan penjualan yang paling tepat. Penelitian Sujan et. al (1994, p. 39-52) menunjukkan pengaruh positif dari perilaku *working smart* terhadap kinerja penjualan. Dengan dimilikinya penjualan adaptif menunjukkan kemampuan dan kecakapan tenaga penjual dalam melakukan teknik dan pendekatan tertentu secara tepat dengan memperhatikan kondisi situasi yang ada. Tenaga penjual akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu untuk mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut. Pada akhirnya kemampuan penjualan adaptif ini akan meningkatkan kinerja penjualan yang dicapai tenaga penjual, yaitu peningkatan jumlah pelanggan, tercapainya target penjualan dan penerimaan penjualan.

### **2.3 Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi**

Konsep ini diawali dari kebutuhan dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan. Pelham (2002, p. 99) menjelaskan bahwa pada perusahaan yang memiliki kinerja yang *superior* dalam melakukan aktivitas yang berorientasi pada pelanggan akan memiliki kinerja yang lebih baik dalam mengetahui kebutuhan pelanggan secara khusus dan juga dalam penyampaian produk yang ditawarkan. Perusahaan dalam industri hanya dapat dikatakan berorientasi pada pelanggan atau pasar, apabila tenaga penjualannya

mampu (1) mengembangkan pemahaman mengenai kebutuhan pelanggan melalui *effective listening* (Ramsey and Sohli, 1997<sup>8</sup> dalam Pelham, 2002, p. 99; Boroom et al., 1998, p. 16-17), (2) menganalisis dan memahami masalah-masalah yang dihadapi pelanggan (Leong, et. al., 1989<sup>9</sup> dalam Pelham, 2002, p. 99), (3) menginformasikan pemahamannya tersebut kepada departemen-departemen yang secara relevan berkepentingan seperti R&D, produksi dan pelayanan pelanggan dengan tujuan untuk (4) memberikan produk dan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan memecahkan masalah yang mereka hadapi (Saxe and Weitz, 1982<sup>10</sup> dalam Pelham, 2002, p. 99; Boroom et. al., 1998, p. 16).

Beberapa studi telah dilakukan mengenai pentingnya perusahaan mengelola dan mengatur program manajemen penjualannya (Pettijohn, et. al., 1995, p. 5-15; Weitz dan Bradford, 1999, p. 241-254; Pelham, 2002, p. 97-109). Pada perusahaan, dimana hubungan jangka panjang antara penjual dan pelanggan merupakan hubungan yang sangat penting, maka kajian orientasi program manajemen penjualan perlu dilakukan secara lebih mendalam.

Cravens, et. al (1993, p. 47-59) mengemukakan bahwa program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi merupakan program manajemen penjualan yang dilakukan berbasis pada perspektif kontrol perilaku dan hasil yang dicapai tenaga penjual, yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten untuk meningkatkan kualitas layanan tenaga penjual terhadap klien dan

---

<sup>8</sup> Ramsey, Rosemary P. and Ravipreet S. Sohli (1997), "Listening to Your Customer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 2, 127-137

<sup>9</sup> Leong et. al (1989), "Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 26 (May), 164-178

<sup>10</sup> Saxe, Robert and Barton Weitz (1982), "The Customer Orientation of Salespeople: Measurement and Relationship to Performance", *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 343-351

meningkatkan penjualan perusahaan serta menciptakan kepuasan pelanggan melalui peningkatan nilai produk dan meningkatkan pertumbuhan penjualan. Oleh karena itu program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dilakukan dengan menitikberatkan pada pengembangan pengetahuan dan kemampuan tenaga penjual atas pelanggannya melalui pelatihan penjualan, yang meliputi kemampuan bertanya, mendengarkan, mengidentifikasi masalah pelanggan dan kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi di lapangan serta mengevaluasi bagaimana implikasi dari pelatihan penjualan yang diberikan untuk kebijakan lebih lanjut dalam memberikan *reward* dan kompensasi pada tenaga penjual (Pelham, 2002, p. 98).

Program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terdiri dari empat program (Pelham, 2002, p. 98), yaitu (1) pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal yang diberikan pada tenaga penjual (sebelum melakukan aktivitas penjualan) untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan aktivitas penjualan; (2) pelatihan penjualan berorientasi pada konsultasi lanjutan yang diberikan pada tenaga penjual setelah/selama aktivitas penjualan dilakukan, untuk memberikan ketrampilan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan dan bekerjasama dengan pihak teknis dalam mendiskusikan problematika aktivitas penjualan yang dihadapi di lapangan serta bagaimana solusi pemecahannya; (3) program evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi untuk memahami seberapa baik kemampuan tenaga penjual dalam memperoleh pelanggan, mendiagnosis masalah yang dihadapi pelanggan dan juga kemampuan dalam bekerjasama dengan tenaga



teknikal dalam mengatasi masalah penjualan yang dihadapi di lapangan; dan (4) program pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan *customer retention*, *customer satisfaction* dan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada.

Penelitian-penelitian mengenai orientasi pasar dan orientasi pelanggan memberikan suatu dasar mengenai hubungan antara manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dengan kinerja (Pelham, 2002, p. 99). Aktivitas konsultasi ini lebih lanjut dikemukakan oleh Day dan Wensley, 1983<sup>11</sup> (dalam Pelham, 2002, p. 99) sebagai suatu keterampilan dalam menterjemahkan budaya orientasi pasar kedalam pelaksanaan penjualan secara praktis.

Program manajemen penjualan dan kemampuan konsultasi tenaga penjual secara efektif yang mengusahakan sejumlah aktivitas merupakan sumber yang bernilai bagi keunggulan bersaing berkelanjutan (Pelham, 2002, p. 99) dan juga akan berpengaruh pada kinerja fungsional lain yang sejenis pada aktivitas orientasi pasar yang berbeda. Keterampilan konsultasi penjualan sangat kompleks, pada lingkungan teknikal penjualan, tetapi apabila dilakukan dengan baik maka teknik konsultasi penjualan yang efektif akan membantu mencapai keunggulan bersaing (Pelham, 2002, p. 99).

---

<sup>11</sup> Day, George S. and Robin Wensley (1983), "Marketing Theory With a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, 47, (Fall), 79-89

### 2.3.1 Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal

Sebagai pihak yang bertanggungjawab atas implementasi strategi penjualan dan pembelian, tenaga penjual harus mempunyai kemampuan konseptual dan *analytical* sehingga dapat memahami tujuan produktivitas pelanggan, kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan memberikan solusi pemecahan masalah berdasarkan pada sumber daya penjualan perusahaan dan kreativitas yang dimilikinya. Kemampuan tersebut dapat diperoleh melalui kegiatan pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan.

Pelatihan penjualan merupakan suatu kegiatan penting dalam suatu perusahaan yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas penjualan (Erffmeyer, et. al., 1991, p. 17). Dubinsky dan Staples, 1982<sup>12</sup> (dalam Wilson et. al., 2002, p. 77) mengkonseptualisasikan pelatihan penjualan sebagai kegiatan pada tenaga penjual yang dilakukan dengan tujuan membekali tenaga penjual dengan pengetahuan yang penting (seperti pengetahuan mengenai produk, pasar, informasi bersaing, serta prosedur dan kebijakan perusahaan) dan juga ketrampilan penjualan (mengenai bagaimana menjalin hubungan penjualan yang baik). Goldstein's, 1993<sup>13</sup> (dalam Wilson et. al., 1993, p. 77) mendefinisikan pelatihan sebagai *"the systematic acquisition of skills, rules, concepts, and attitudes that results in improved performance in another environment"*. Sebagai suatu kegiatan pembekalan bagi tenaga penjual, pelatihan penjualan dilakukan

---

<sup>12</sup> Dubinsky and William A. Staples (1982), "Sales Training: Salespeoples's Preparedness and Managerial Implications", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1 (Fall-Winter), p. 24-31

<sup>13</sup> Goldstein, Irwin L. (1993), *"Training in Organizations"*, Pasific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company

untuk mengakumulasi keseluruhan informasi, konsep dan ketrampilan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan bersaing dan kinerja tenaga penjual.

Puri (1993, p. 101) mengemukakan bahwa manajer penjualan lebih mempertimbangkan pengetahuan tenaga penjual mengenai produk yang ditawarkan dan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pemecahan masalah yang dihadapi oleh pelanggan sebagai suatu hal yang lebih penting dibanding dengan keterampilan presentasi penjualan. Erffmeyer et. al (1991, p. 17) dan Puri (1993, p. 101) lebih lanjut mengindikasikan bahwa pelatihan penjualan dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan tenaga penjual yaitu untuk membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi pelanggan, keterampilan dalam melakukan penjualan adaptif dan keterampilan untuk membangun hubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan yang dilakukan bukan hanya sekedar membekali tenaga penjual dengan kemampuan mencapai penjualan seoptimal mungkin, tapi lebih lanjut lagi dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam "berkomunikasi" dengan pelanggannya. Kegiatan pelatihan ini oleh Pelham (2002, p. 99) diistilahkan sebagai pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi.

Hawes et. al., 1993<sup>14</sup> (dalam Pelham, 2002, p.99) mengemukakan bahwa kebutuhan pelatihan tenaga penjualan secara optimal dapat dilakukan dengan menitikberatkan pada pemecahan masalah atau konsultasi penjualan. Penelitian mengenai pelatihan penjualan yang dilakukan oleh Sujan et.al (1988, p. 9-19);

---

<sup>14</sup> Hawes et. al., "Building Exchange Relationship: Perceptions of Sales Representatives' Performance", *Psychological Reports*, Vol. 72, 607-614

Sujan et.al (1994, p. 39-52); Spiro dan Weitz (1990, p. 61-69); Anglin et. al (1990, p. 81-90); Weitz dan Bradford (1999, p. 241-254); dan Shoemaker dan Johlke (2002, p. 118-131). Hawes et. al., 1993 (dalam Pelham, 2002, p. 99) dan Weitz dan Bradford (1999, p. 241) menitikberatkan suatu kebutuhan untuk melakukan perubahan pada program manajemen penjualan dalam menciptakan hubungan penjualan jangka panjang. Pendapat ini berpandangan bahwa tenaga penjual harus mempunyai pengetahuan yang lebih mengenai pelanggannya, dimana pengetahuan ini meliputi pemahaman secara mendalam mengenai kebutuhan dan pembelian pasar di masa yang akan datang.

Pada tahap awal, tenaga penjual baru belum memiliki dasar yang cukup untuk melakukan aktivitas penjualan di lapangan, oleh karena itu perlu dilakukan pelatihan penjualan terlebih dahulu. Program pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal menitikberatkan pada kemampuan bertanya dan mendengarkan pelanggan, pengetahuan yang dimiliki mengenai produk yang dijual dan kegunaannya, kemampuan presentasi penjualan dan juga kemampuan dalam mendiagnosis dan memahami kebutuhan pelanggan. Ramsey dan Sohli, 1997 (dalam Pelham, 2002, p. 99) mengindikasikan bahwa program pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi ini akan berpengaruh pada *customer retention*. Hal ini didasarkan pada penemuan mereka bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi pelanggan atas perilaku tenaga penjual dan kepercayaan pada tenaga penjual.

Shoemaker and Johlke (2002, p. 122) mengemukakan bahwa teknik penjualan yang terpenting adalah kemampuan dalam melakukan penjualan adaptif

yang tepat pada setiap transaksi dengan pelanggan. Kemampuan tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif ini diperoleh dari pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil penelitian Shoemaker and Johlke (2002, p. 126) menunjukkan pengaruh positif dari *training* penjualan terhadap aktivitas penjualan adaptif tenaga penjual. Beberapa perusahaan membelanjakan sejumlah uang dan waktu untuk memberikan pelatihan penjualan bagi tenaga penjual dengan tujuan untuk meningkatkan hasil penjualan. Dengan dilakukannya pelatihan penjualan akan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan tenaga penjual, khususnya penjualan adaptif (*adaptive selling*) dan pengetahuan mengenai produk.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H<sub>1</sub> : Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual**

### **2.3.2 Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan**

Kohli et. al (1998, p. 263) mengemukakan bahwa pembelajaran dan pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk dapat memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Implementasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan yang berorientasi pada *partnership* termasuk didalamnya porsi substansial atas kegiatan formal pelatihan penjualan dan waktu pertemuan pelatihan penjualan informal

yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan tenaga penjual dalam menangani masalah yang dihadapi pelanggan dan dalam membangun hubungan dengan pelanggan.

Program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi, dimana didalamnya terdapat aktivitas pembelajaran sebagai bagian dari pelatihan penjualan merupakan model pembelajaran organisasional yang memberikan keuntungan dan pengalaman bagi tenaga penjual mengenai usaha-usaha dalam konsultasi penjualan (Pelham, 2002, p. 100). Pelaksanaan pelatihan penjualan secara efektif akan dilakukan secara terus menerus oleh perusahaan, dengan harapan bahwa tenaga penjual akan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam melakukan penjualan.

Program pelatihan penjualan yang efektif akan terus dilakukan tindak lanjut setelah pelaksanaan pelatihan awal. Setelah pelatihan awal, tenaga penjual harus mempelajari proses pelaksanaan kegiatan penjualan baik melalui *sales trainers*, *supervisor* maupun pihak-pihak yang berpengalaman dalam hal penjualan. Pada dasarnya pelatihan penjualan lanjutan merupakan tindak lanjut dari pelatihan penjualan tahap awal, dimana materi yang disampaikan dan dibahas merupakan pendalaman atas materi yang sebelumnya pernah disampaikan. Data yang ditunjukkan oleh Dartnell Corp., 1999<sup>15</sup> (dalam Pelham, p. 100) menyebutkan bahwa perusahaan-perusahaan produk industri menggunakan waktunya rata-rata selama 32 jam untuk melakukan *training* bagi tenaga penjualannya. Dimana mayoritas waktu *training* tersebut (59 persen) digunakan

---

<sup>15</sup> Dartnell's 30<sup>th</sup> Sales Force Compensation Survey: 1998-1999, (1999), Chicago, IL: Dartnell Corp., 145

untuk melakukan pemahaman mengenai produk yang dihasilkan. Maka dari itu, perubahan dalam struktur pembelian dan kebutuhan pembeli memerlukan perhatian yang besar.

Pelham (2002, p. 100) mengemukakan bahwa tindaklanjut pelatihan penjualan yang dilakukan perusahaan dilakukan dengan tujuan membantu tenaga penjual untuk mengemukakan permasalahan penjualan yang dihadapinya di lapangan, serta memberikan solusi bagi pemecahan tersebut. Pelatihan penjualan lanjutan ini juga memberikan suatu orientasi tujuan pembelajaran (Sujan et. al., 1994, p. 39), dengan menitikberatkan aktivitas untuk meningkatkan ketrampilan penjualan, bukan sekedar berorientasi pada pencapaian kinerja penjualan jangka pendek. Tindaklanjut pelaksanaan pelatihan penjualan juga akan berguna bagi tenaga penjual untuk mengetahui mengenai bagaimana menjalin hubungan dengan pelanggan dan cara menangani masalah pelanggan; serta berinteraksi dengan pihak internal (seperti R&D, produksi dan *customer service*) dalam mengatasi setiap problematika penjualan yang terjadi. Penelitian Vandewalle et. al., 1999<sup>16</sup> (dalam Pelham, p. 100) menyebutkan adanya hubungan positif antara orientasi yang bertujuan pada pembelajaran dengan kinerja penjualan dan sebaliknya tidak terdapat hubungan antara orientasi yang bertujuan pada kinerja terhadap kinerja penjualan.

---

<sup>16</sup> Vandewalle et. al (1999), "The Influence of Goals Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test", *Journal Applied Psychology*, 84, 2, 249-259

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H<sub>2</sub> : Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual**

### **2.3.3 Program Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi**

Pada saat perusahaan menitikberatkan kegiatan pelatihan penjualannya pada upaya membangun hubungan dan kemampuan konsultasi, maka perusahaan juga melakukan pelatihan yang berorientasi pada pembelajaran dengan tujuan memotivasi tenaga penjual untuk dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas kemampuannya dalam melakukan konsultasi. Upaya meningkatkan kinerja tenaga penjual ini merupakan aktivitas yang sangat kritis karena berkaitan dengan kesuksesan perusahaan jangka panjang (Boles et. al., 1995, p. 31).

Sistem yang berdasarkan pada *input*, atau perilaku dan evaluasi kinerja dapat menjadi program penjualan untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan juga penjualan yang dicapai (Anderson dan Oliver, 1994, p. 53) dan meningkatkan komitmen serta kepuasan tenaga penjual (Anderson dan Oliver, 1987, p. 76-88, 1994, p. 53-67; Challagalla dan Shervani, 1996, p. 89-105). Dengan adanya evaluasi kinerja akan membantu memperbaiki keputusan-keputusan personalia perusahaan dan memberikan umpan balik pada tenaga penjual tentang pelaksanaan kerja mereka.



Beberapa penelitian mengemukakan bahwa evaluasi aktivitas penjualan yang dilakukan oleh perusahaan akan mendorong tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuan penjualannya (Pettijohn et. al., 1999, p. 41). Stathakopoulos, 1996, p. 8) lebih lanjut mengemukakan bahwa evaluasi tersebut meliputi penilaian atas kemampuan tenaga penjual dalam memperoleh konsumen yang prospektif, presentasi penjualan dan kreativitas dalam aktivitas penjualan.

Kesuksesan pelaksanaan program pelatihan dalam meningkatkan ketrampilan tenaga penjual mendorong untuk dilakukan evaluasi kinerja lebih lanjut untuk mengetahui prestasi kerja masing-masing tenaga penjual. Evaluasi tersebut meliputi ketrampilan dalam mendengarkan dan bertanya pada pelanggan atas kebutuhan mereka, pengetahuan tenaga penjual dalam meningkatkan kebutuhan pelanggan, kemampuan dalam mendiagnosis dan menangani masalah pelanggan dan kecakapan dalam bekerja dengan personal teknikal internal perusahaan dalam menangani masalah-masalah pelanggan (Weitz dan Bradford, 1999, p. 244).

Berdasarkan penjelasan tersebut, pelaksanaan sistem evaluasi yang berorientasi pada konsultasi yang dilakukan berdasarkan evaluasi atas aktivitas penjualan setelah pelatihan penjualan dengan melihat pada kemampuan tenaga penjual baik dalam hal *input* (kualitas dalam mendiagnosis masalah yang dihadapi dan kualitas interaksi dengan orang-orang teknikal) seperti halnya *output* (tingkat pemahaman pelanggan dan besarnya masalah pelanggan yang terselesaikan) menunjukkan hasil positif dan relevan.

Evaluasi atas aktivitas penjualan setelah dilakukannya pelatihan penjualan juga akan membangun minat intrinsik dalam melakukan aktivitas kerja, membangun motivasi intrinsik, meningkatkan kemampuan dalam mengeksplorasi teknik-teknik penjualan, membantu menganalisis hasil kinerja dan melakukan perbaikan atas hasil penjualan yang tidak efektif dan membangun ketrampilan penjualan adaptif (Boles et. al., 1995, p. 31). Selain itu, dengan adanya evaluasi kinerja tersebut, tenaga penjual akan merasa dihargai hasil kerjanya. Tindak lanjut pelaksanaan evaluasi tersebut dilakukan perusahaan untuk menentukan kebijakan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya (Boles et. al., 1995, p. 31).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H<sub>3</sub> : Evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual**

#### **2.3.4 Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi**

Program kompensasi tenaga penjual merupakan aturan penting dalam memotivasi, memberikan *reward* dan mempengaruhi perilaku tenaga penjual (Pelham, 2002, p. 101). Kompensasi penting bagi tenaga penjual sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja mereka, oleh karena itu, bila tenaga penjual memandang kompensasi yang mereka terima tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis (Pelham, 2002, p. 101-102).

Studi komprehensif mengenai desain kompensasi yang tepat bagi tenaga penjual sangatlah terbatas. Sistem kompensasi bagi tenaga penjual secara mendasar berbeda dengan sistem kompensasi bagi karyawan lainnya. Hal ini disebabkan oleh persoalan-persoalan yang berkaitan dengan "ego-driven", dimana desain kompensasi yang keliru justru akan menyebabkan runtuhnya motivasi dan semangat kerja. Meskipun pada umumnya desain sistem kompensasi mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang tenaga penjual. Manajer selayaknya memiliki pengetahuan menyeluruh tentang bagaimana mendesain sistem kompensasi yang *feasible* bagi tenaga penjual.

Sistem kompensasi yang kompetitif dengan dukungan seperangkat skema komisi atau bonus mutlak didesain untuk menarik minat dan mempertahankan tenaga penjual yang mampu mengatasi semua kendala penjualan. Kemampuan mengatasi kendala tersebut pada akhirnya mengantar mereka menuju tingkat kemampuan menjual mereka pada posisi puncak. Sangat wajar jika pada akhirnya mereka menerima *rewards* yang berbeda lebih daripada sekedar yang diterima oleh karyawan kebanyakan lainnya (Irianto, J., 1999, p. 24)

Perencanaan sistem kompensasi yang berorientasi pada konsultasi meliputi komisi atau bonus yang diberikan berdasarkan ketentuan penjualan selama target waktu dan aktivitas penjualan tertentu yang dicapai (Erffmeyer et. al., 1991, p. 17). Hal ini juga meliputi penilaian atas *feedback* yang positif atas kepuasan pelanggan dan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada (Kohli dan Jaworski, 1994, p. 82). Lebih lanjut pelaksanaan program kompensasi yang tepat

dan sesuai akan membantu memotivasi tenaga penjualan untuk melakukan aktivitas penjualan yang berorientasi pada konsultasi sehingga akan meningkatkan *customer satisfaction* dan *customer retention* (Sharma, A., 1997, p. 61-70).

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sistem kompensasi ini merupakan alat untuk membantu tenaga penjualan mengenali kemampuannya dan berusaha untuk berkompetensi secara sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya (Sujan et. al., 1988, p. 18). Dengan diberikannya suatu *rewards* atas pekerjaannya akan memberikan kepuasan kerja bagi tenaga penjual dan sekaligus akan mendorong dalam meningkatkan kinerja dan hasil yang diperolehnya melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuan penjualan serta penjualan adaptif.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H<sub>4</sub> : Pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual**

## **2.4 Kinerja Tenaga Penjual**

Pengukuran dan pengaturan kinerja tenaga penjual merupakan aspek yang penting dalam setiap perusahaan, yang berhubungan secara signifikan dengan kesuksesan maupun kegagalan organisasi (Muczyk dan Gable, 1987<sup>17</sup>; dalam Plank dan Reid, 1994, p. 43). Baldauf et. al (2001, p. 109) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual memberikan pengaruh positif terhadap

---

<sup>17</sup> Muczyk, Jan P, and Myron Gable (1987), "Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7 (May), 41-52

efektifitas organisasi penjualan, disamping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektifitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berada di luar kendali tenaga penjualan (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar). Kemampuan tenaga penjualan dalam mencapai target yang ditetapkan dan memberikan kontribusi merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam efektifitas organisasi penjualan.

Anglin et. al (1990, p. 83) memberikan suatu instrumen pengukuran kinerja tenaga penjual perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif, pengukuran kinerja penjualan lebih menitikberatkan pada pencapaian volume penjualan dan porsi pasar. Sementara pengukuran secara subyektif lebih menitikberatkan pada (1) kepuasan pelanggan, (2) kemampuan mendengarkan pelanggan, (3) kemampuan melakukan presentasi penjualan, (4) penanganan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif, (5) penciptaan rasa saling menghargai dalam setiap aktivitas penjualan, (6) pengetahuan mengenai produk, (7) menjual pada pelanggan yang prospektif, (8) menjual produk yang penting, dan (9) memelihara porsi pasar yang dimilikinya.

Dengan menggunakan konseptualisasi penjualan adaptif, hubungan yang positif antara dimensi program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dengan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif dapat dilakukan. Beberapa penelitian mengenai penjualan adaptif (Sujan et. al., 1988, p. 9-19; Spiro dan Weitz, 1990, p. 61-69; Anglin et. al., 1990, p. 81-90; Boorum et. al., 1998, p. 16-30; Shoemaker dan Johlke, 2002, p. 118-131) menunjukkan hubungan yang positif antara *adaptive selling* dengan peningkatan

kinerja tenaga penjual. Sementara penelitian Sujan et. al (1994, p. 39-52) menunjukkan pengaruh positif dari perilaku *working smart* terhadap kinerja tenaga penjual. Dengan dimilikinya penjualan adaptif menunjukkan kemampuan dan kecakapan tenaga penjual dalam melakukan teknik dan pendekatan tertentu secara tepat dengan memperhatikan kondisi situasi yang ada. Tenaga penjual akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu untuk mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut.

Oleh karena itu perusahaan harus mampu mencari tenaga penjual yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan, seperti bagaimana menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan, khususnya bagaimana memperlakukan saluran pemasaran sebagai rekan atau mitra kerja perusahaan (Setiawan, A, 2003, p. 40). Penelitian Oliver dan Anderson (1994, p. 44) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual hanya dapat dilihat dari volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan dan itu dicapai dengan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Kemudian Kohli, et. al. (1998, p. 272); Leigh and Marshall (2001, p. 83) mempunyai pandangan yang relatif sama dalam mengukur kinerja tenaga penjualan, yaitu pencapaian target penjualan, meningkatkan penerimaan dollar dari penjualan dan mampu mengidentifikasi pelanggan potensial menjadi konsumennya. Oleh karena itu, pada penelitian ini indikator yang dipergunakan

dalam menganalisis kinerja tenaga penjual adalah besarnya volume penjualan, jumlah pelanggan, tercapainya target penjualan dan penerimaan penjualan.

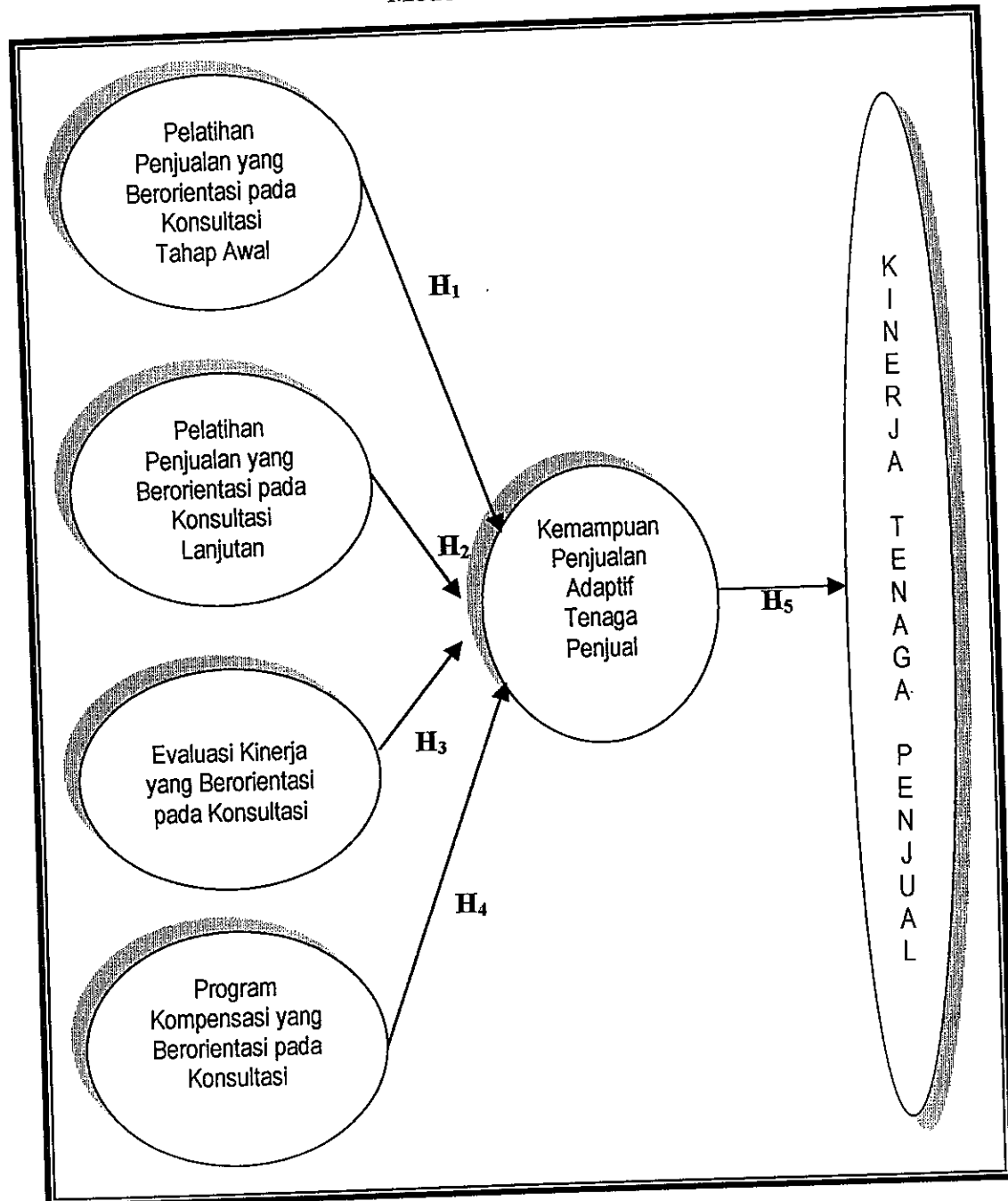
Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H<sub>5</sub> : Kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual**

## 2.5 Pengembangan Model Penelitian

Pengembangan model penelitian ini dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya dan digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2004)



## Penjelasan Model

Model penelitian tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut. Pada saat ini perusahaan menitikberatkan suatu kebutuhan untuk melakukan perubahan pada program manajemen penjualan dalam menciptakan hubungan penjualan jangka panjang. Tenaga penjual harus mempunyai pengetahuan yang lebih mengenai pelanggannya, dimana pengetahuan ini meliputi pemahaman secara mendalam mengenai bagaimana kemampuan penjual dapat mempengaruhi kebutuhan dan pembelian pasar di masa yang akan datang.

Untuk mempunyai kemampuan tersebut diatas program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dibutuhkan untuk meningkatkan efektifitas tenaga penjual yaitu untuk membantu meningkatkan kemampuan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi pelanggan, keterampilan dalam melakukan penjualan adaptif dan keterampilan untuk membangun hubungan dengan pelanggan.

Program pelatihan penjualan yang efektif akan terus dilakukan tindak lanjut berupa pelatihan penjualan lanjutan dan juga evaluasi kinerja setelah pelaksanaan pelatihan awal. Dengan dilakukannya pelatihan penjualan lanjutan serta evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi juga akan memberikan *feedback* dan masukan-masukan atas apa yang tenaga penjual lakukan, bukan hanya pada bagaimana mereka melakukan kerjanya (Sujan et. al., 1988, p. 17).

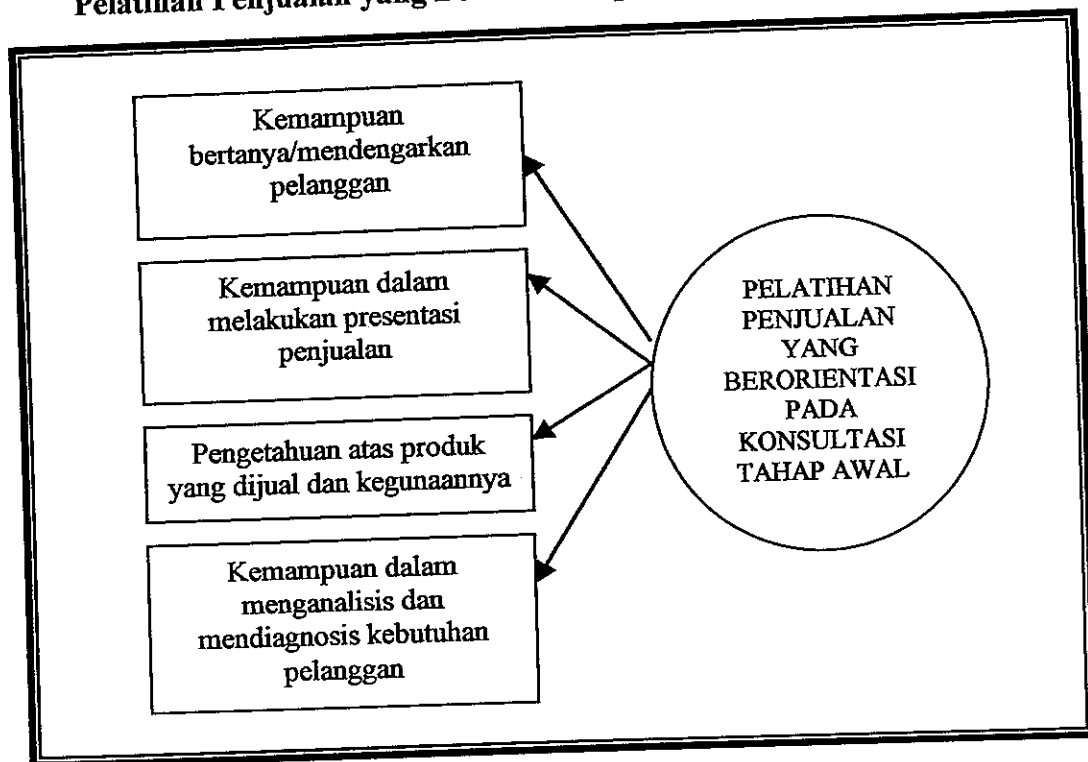
Program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi juga mencakup program kompensasi yang diberikan. Sistem kompensasi yang ditetapkan tersebut akan membantu memotivasi tenaga penjualan untuk

melakukan aktivitas penjualan yang berorientasi pada konsultasi sehingga akan meningkatkan *customer satisfaction* dan *customer retention*.

Dengan menggunakan konseptualisasi penjualan adaptif, hubungan yang positif antara dimensi program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dengan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif dapat dilakukan. Kemampuan tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual yang dicapai.

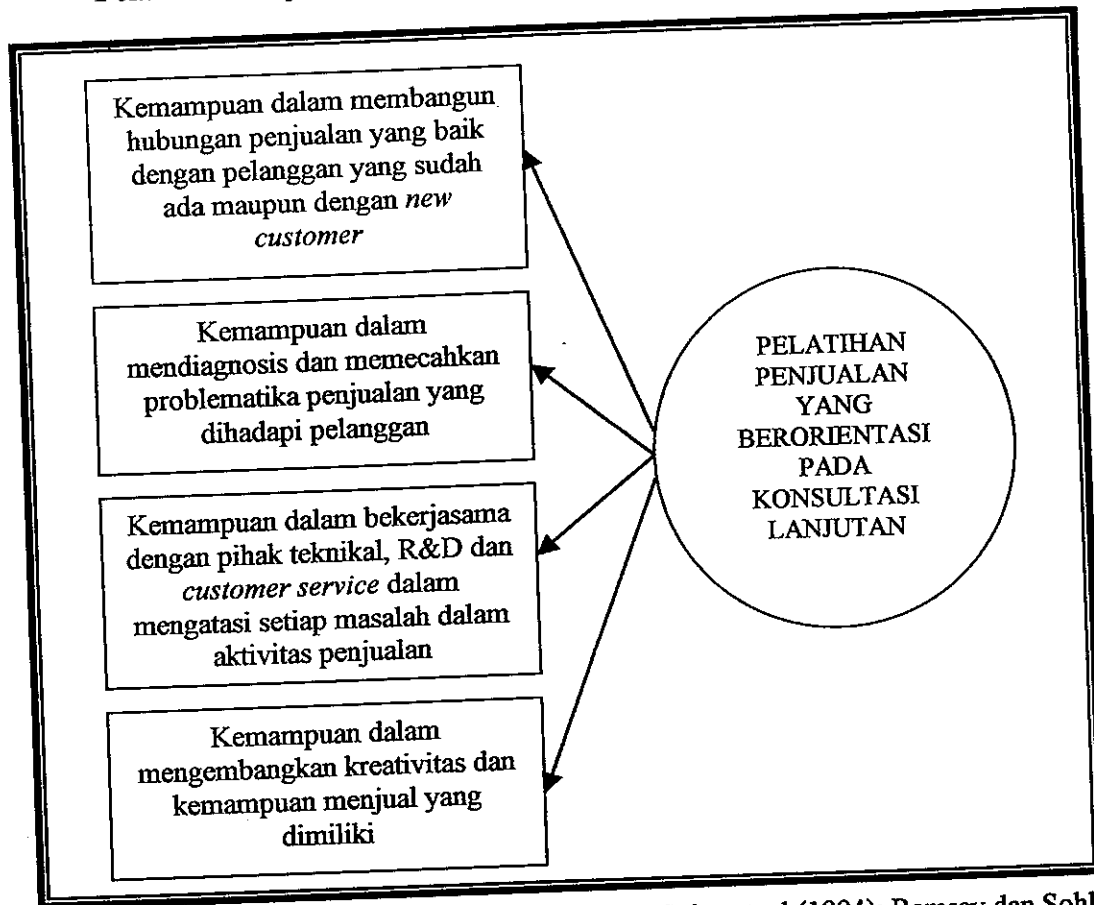
## DIMENSIONALISASI VARIABEL

**Gambar 2.2**  
**Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal**



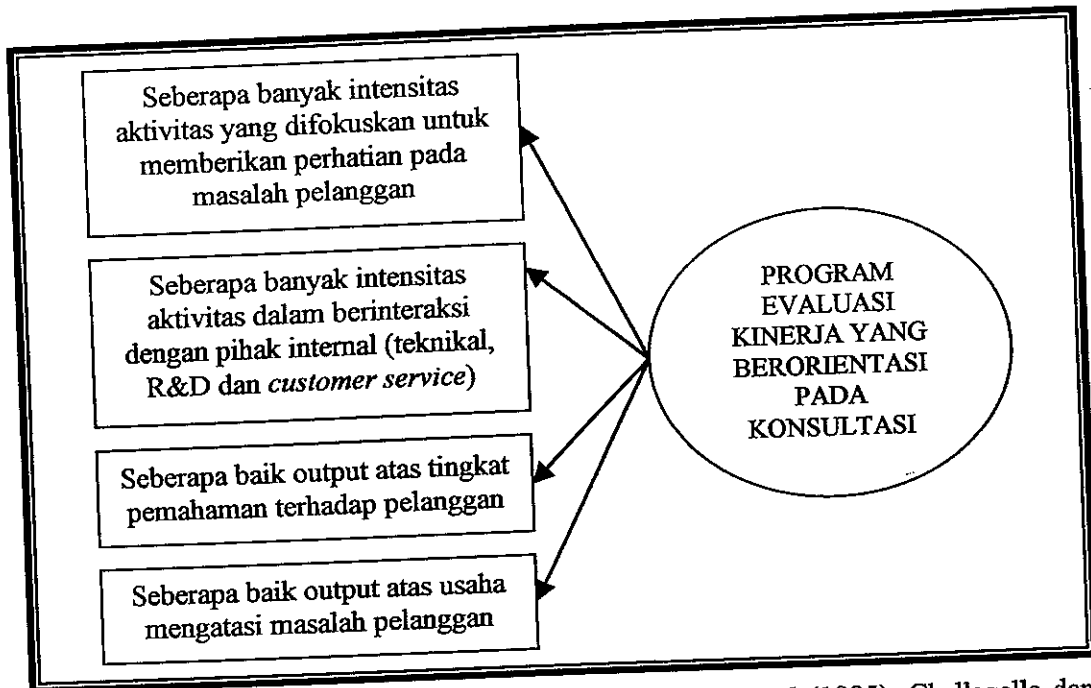
Diadopsi dari : Erffmeyer et. al. (1991), Hawes et. al (1993), Puri (1993), Pelham (2002), Ramsey dan Sohli (1997)

**Gambar 2.3**  
**Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan**



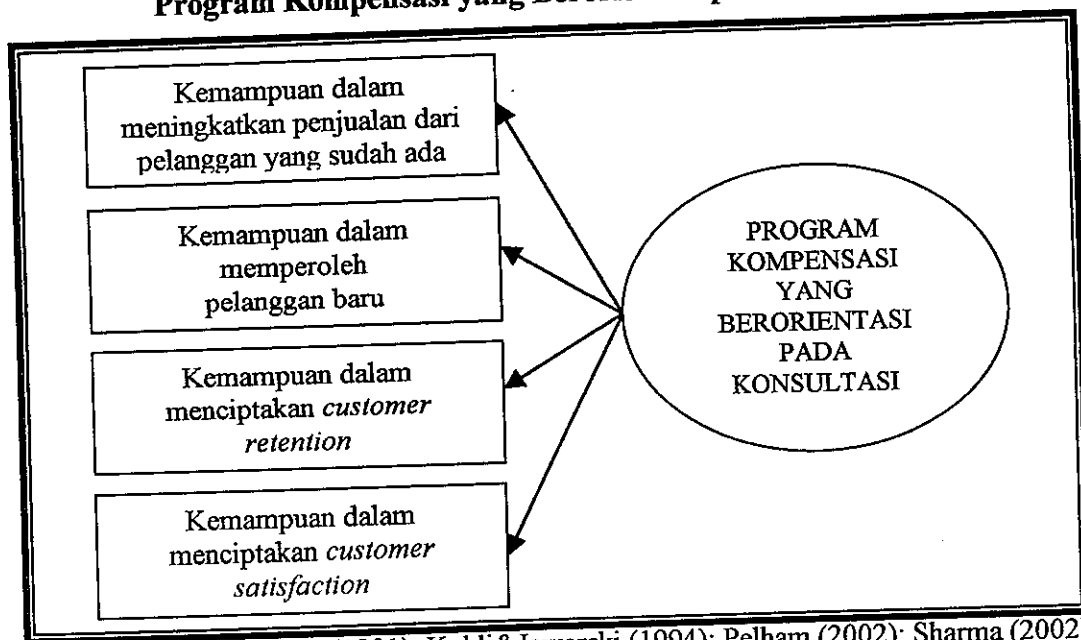
Diadopsi dari: Erffmeyer et. al (1991); Puri (1993); Sujan et. al (1994); Ramsey dan Sohli (1997); Pelham (2002)

**Gambar 2.4**  
**Program Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi**



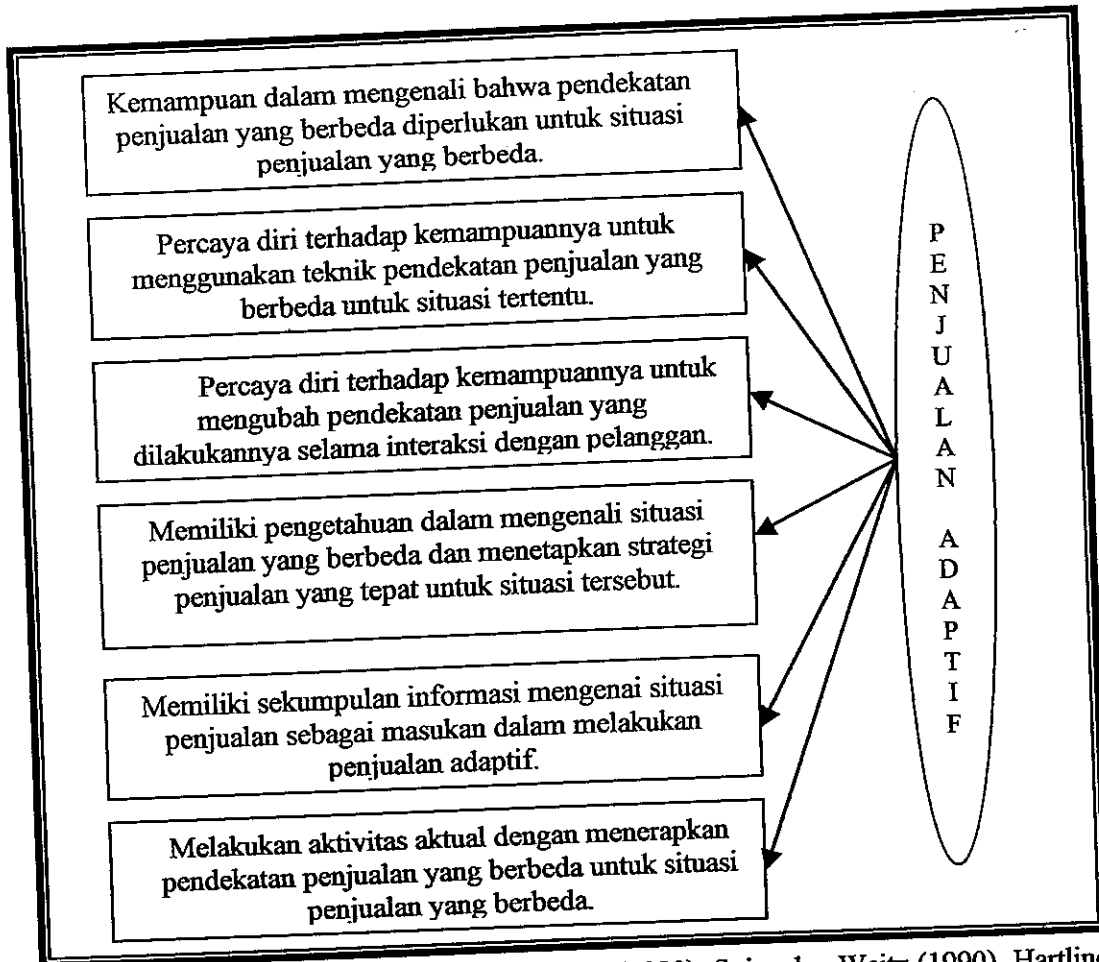
Diadopsi dari: Anderson dan Oliver (1987, 1994); Boles et. al (1995); Challagalla dan Shervani (1996), Stathakopoulos (1996); Weitz dan Bradford (1999)

**Gambar 2.5**  
**Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi**



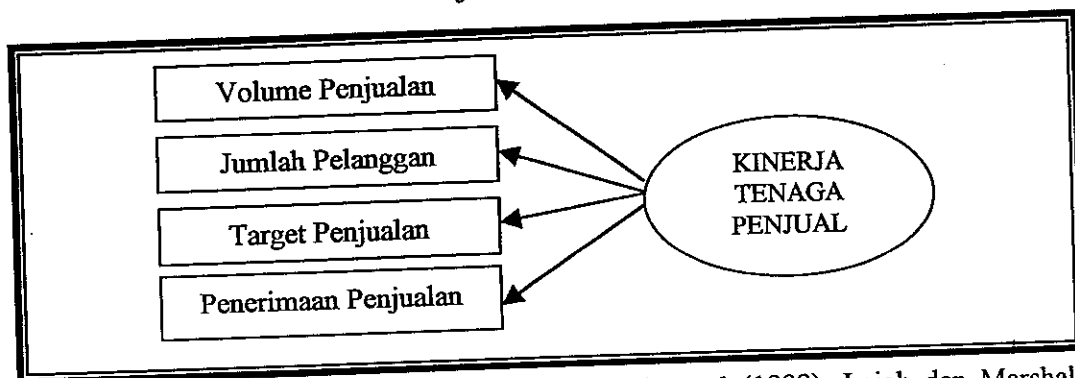
Diadopsi dari: Erffmeyer (1991); Kohli&Jaworski (1994); Pelham (2002); Sharma (2002)

**Gambar 2.6**  
**Penjualan Adaptif**



Diadopsi dari: Sujan et. al (1986); Anglin et al (1990); Spiro dan Weitz (1990), Hartline dan Ferrel (1996)

**Gambar 2.7**  
**Kinerja Tenaga Penjual**



Diadopsi dari: Oliver dan Anderson (1994); Kohli et. al (1998); Leigh dan Marshall (2001)

## **2.6 Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel Penelitian**

- H<sub>1</sub> : Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
- H<sub>2</sub> : Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
- H<sub>3</sub> : Evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
- H<sub>4</sub> : Pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
- H<sub>5</sub> : Kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Berikut akan ditampilkan definisi operasional variabel penelitian ini.

**Tabel 2.15**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal	Merupakan pelatihan penjualan tahap awal yang diberikan pada tenaga penjual (sebelum melakukan aktivitas penjualan) untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan aktivitas penjualan.	10 point skala pada 4 <i>items</i> untuk mengukur pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal
Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan	Merupakan kegiatan pelatihan penjualan lanjutan bagi tenaga penjual untuk memberikan masukan atas problematika penjualan yang dihadapi di lapangan dan mengembangkan kemampuan dalam bekerjasama dengan pihak internal dalam mencari solusi pemecahannya.	10 point skala pada 4 <i>items</i> untuk mengukur pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi lanjutan
Program evaluasi yang berorientasi pada konsultasi	Merupakan program evaluasi kinerja untuk memahami seberapa baik kemampuan tenaga penjual dalam memperoleh pelanggan, mendiagnosis masalah yang dihadapi pelanggan dan juga kemampuan dalam bekerjasama dengan tenaga teknis dalam mengatasi masalah penjualan yang dihadapi di lapangan.	10 point skala pada 4 <i>items</i> untuk mengukur program evaluasi yang berorientasi konsultasi
Program kompensasi yang berorientasi pada konsultasi	Merupakan program kompensasi untuk membantu memotivasi tenaga penjual dan meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan <i>customer retention</i> , <i>customer satisfaction</i> dan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada maupun pelanggan baru.	10 point skala pada 4 <i>items</i> untuk mengukur program kompensasi yang berorientasi konsultasi

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Penjualan Adaptif	Merupakan kemampuan tenaga penjual dalam menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi yang berbeda pula.	10 point skala pada 6 <i>items</i> untuk mengukur kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual
Kinerja Tenaga Penjual	Menunjukkan output atau hasil dari aktivitas penjualan yang dilakukan tenaga penjual	10 point skala pada 4 <i>items</i> untuk mengukur kinerja tenaga penjual

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini mendeskripsikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Sistematika bahasan dalam bab ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel serta teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah **data subjek** (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian/responden (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 145).

Sedangkan berdasarkan sumbernya, sumber data penelitian ini berasal dari:

##### **a. Data Primer (*Primary Data*)**

Data primer ini diperoleh melalui kuesioner (daftar pertanyaan) yang dibagikan dan diisi oleh responden yang disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 146).

Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah tenaga penjual pada

perusahaan (biasa disebut sebagai agen) Asuransi yang berada di wilayah kota Semarang.

**b. Data Sekunder (*Secondary Data*)**

Data sekunder merupakan data yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 146).

Dalam penelitian ini data sekunder merupakan data nama-nama perusahaan asuransi dan jumlah tenaga penjual yang dikeluarkan oleh Dewan Asuransi Indonesia Cabang Semarang, data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Semarang dan juga dari Yellow Pages.

### **3.2 Populasi dan Sampling**

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 115-116). Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga penjual perusahaan Asuransi yang tergabung dalam Dewan Asuransi Indonesia Cabang Semarang (referensi data dari Dewan Asuransi Indonesia Cabang Semarang). Sampel dari populasi yang diambil adalah tenaga penjual yang memenuhi syarat yaitu telah mengikuti program *training* penjualan asuransi dan telah berpengalaman bekerja di perusahaan Asuransi minimal selama 1 tahun.

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*), dimana dalam penelitian ini

elemen populasi yang dipilih berdasarkan pertimbangan, yaitu tenaga penjual perusahaan asuransi yang tergabung dalam Dewan Asuransi Indonesia Cabang Semarang yang sudah pernah memperoleh *training* penjualan dan pemahaman mengenai program manajemen penjualan perusahaan dan telah berpengalaman bekerja di perusahaan Asuransi minimal selama 1 tahun.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu. Hair, et. al., 1995<sup>18</sup> (dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 52), menemukan bahwa untuk model SEM, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel terlalu besar, misalnya saja 400, maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik. Hair, et. al., 1995 (dalam Ferdinand, A. T., 2002, p. 52-53) menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap *estimated parameter*. Sementara Ferdinand, A. T. (2002, p. 48) menyebutkan bahwa pedoman ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator kali 5 sampai 10. Bila terdapat 20 indikator, besarnya sampel adalah antara 100-200.

Untuk penelitian ini, maka jumlah sampel yang diambil adalah:

$$\begin{aligned}\text{Jumlah sampel} &= \text{jumlah indikator} \times 5 \\ &= 26 \times 5 \\ &= 130\end{aligned}$$

Jadi jumlah responden dalam penelitian ini adalah 130 responden.

---

<sup>18</sup> Hair et. al (1995), “*Multivariate Data Analysis (Fourth ed)*”, New Jersey: Prentice Hall

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Wawancara**

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan responden, yaitu dengan menggunakan daftar kuesioner untuk diisi dengan keterangan-keterangan oleh responden selama wawancara (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 143-157). Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan kemudian diberi skor atau nilai.

#### **2. Studi Kepustakaan**

Merupakan metode pengumpulan data sekunder yang diperoleh dari berbagai bahan pustaka baik berupa buku, majalah, jurnal-jurnal dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan materi kajian (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 146).

### **3.4 Teknik Analisis Data**

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkapkan fenomena sosial tertentu. Dengan demikian analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, A.T., 2002, p. ii).

Menurut Ferdinand A.T (2002, p. 33), sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Sedangkan *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini.

#### **1. Langkah pertama: Pengembangan Model Teoretis**

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori

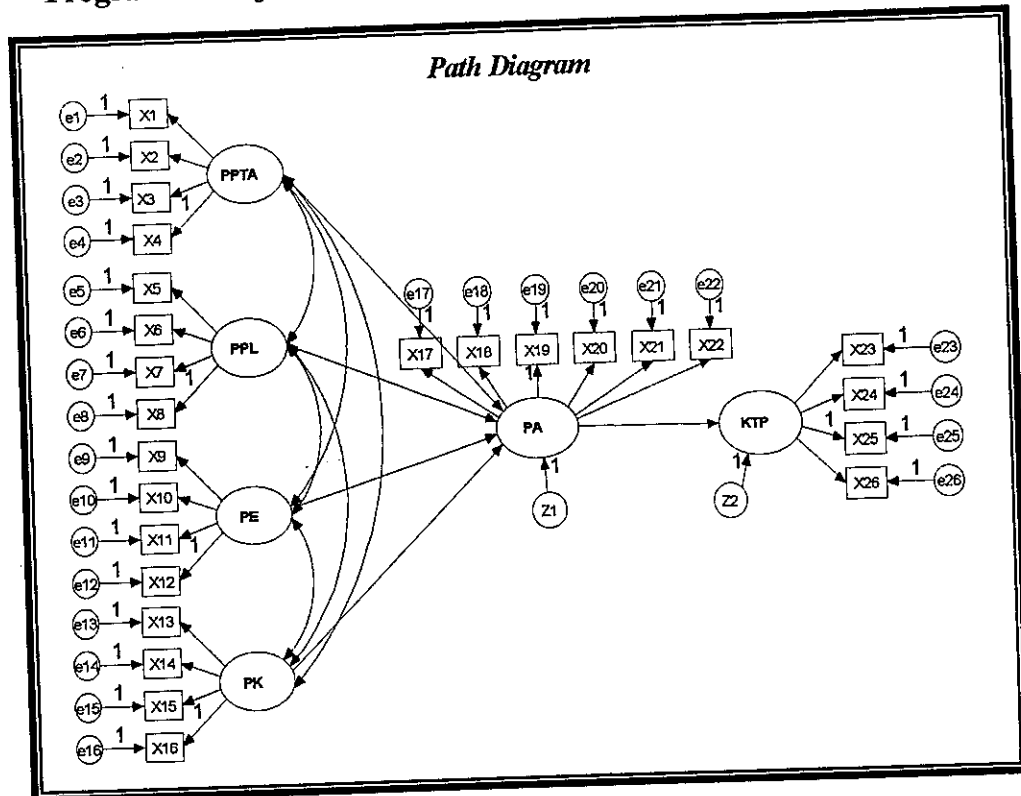
yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, A.T, 2002, p. 33-40).

## 2. Langkah kedua: Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Langkah berikutnya model teoretis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji (Ferdinand, A.T., 2002, p. 40-44). Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

- a. **Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)**, yang dikenal juga sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. **Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*)**, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen. Berikut adalah gambar Diagram (*Alur Path Diagram*) untuk penelitian ini.

**Gambar 3.1**  
**Diagram Alur**  
**Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi**



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

### 3. Langkah ketiga: Konversi Diagram Alur kedalam Persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengkonversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T., 2002, p. 44-46):

#### a. Persamaan-Persamaan Struktural (*Structural Equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut ini.

**Tabel 3.1**  
**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>	
Penjualan Adaptif =	$\beta_1$ Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal + $\beta_2$ Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan + $\beta_3$ Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi + $\beta_4$ Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi + $\delta_1$
Kinerja Tenaga Penjual =	$\gamma_1$ Penjualan Adaptif + $\delta_2$

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

**b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)**

Pada tahap ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran Variabel Exogenous**

<b>Konsep Exogenous (Model Pengukuran)</b>	
$x_1 = \lambda_1$	Pelatihan Penjualan yang Berorientasi Konsultasi pada Tahap Awal + $\varepsilon_1$
$x_2 = \lambda_2$	Pelatihan Penjualan yang Berorientasi Konsultasi pada Tahap Awal + $\varepsilon_2$
$x_3 = \lambda_3$	Pelatihan Penjualan yang Berorientasi Konsultasi pada Tahap Awal + $\varepsilon_3$
$x_4 = \lambda_4$	Pelatihan Penjualan yang Berorientasi Konsultasi pada Tahap Awal + $\varepsilon_4$
$x_5 = \lambda_5$	Pelatihan Penjualan yang Berorientasi Konsultasi pada Lanjutan + $\varepsilon_5$
$x_6 = \lambda_6$	Pelatihan Penjualan yang Berorientasi Konsultasi pada Lanjutan + $\varepsilon_6$
$x_7 = \lambda_7$	Pelatihan Penjualan yang Berorientasi Konsultasi pada Lanjutan + $\varepsilon_7$
$x_8 = \lambda_8$	Pelatihan Penjualan yang Berorientasi Konsultasi pada Lanjutan + $\varepsilon_8$
$x_9 = \lambda_9$	Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi + $\varepsilon_9$
$x_{10} = \lambda_{10}$	Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi + $\varepsilon_{10}$
$x_{11} = \lambda_{11}$	Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi + $\varepsilon_{11}$
$x_{12} = \lambda_{12}$	Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi + $\varepsilon_{12}$
$x_{13} = \lambda_{13}$	Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi + $\varepsilon_{13}$
$x_{14} = \lambda_{14}$	Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi + $\varepsilon_{14}$
$x_{15} = \lambda_{15}$	Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi + $\varepsilon_{15}$
$x_{16} = \lambda_{16}$	Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi + $\varepsilon_{16}$

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2004)



**Tabel 3.3**  
**Model Pengukuran Variabel Endogenous**

<b>Konsep Endogenous (Model Pengukuran)</b>	
$x_{17}$	$= \lambda_{17}$ Penjualan Adaptif + $\varepsilon_{17}$
$x_{18}$	$= \lambda_{18}$ Penjualan Adaptif + $\varepsilon_{18}$
$x_{19}$	$= \lambda_{19}$ Penjualan Adaptif + $\varepsilon_{19}$
$x_{20}$	$= \lambda_{20}$ Penjualan Adaptif + $\varepsilon_{20}$
$x_{21}$	$= \lambda_{21}$ Penjualan Adaptif + $\varepsilon_{21}$
$x_{22}$	$= \lambda_{22}$ Penjualan Adaptif + $\varepsilon_{22}$
$x_{23}$	$= \lambda_{23}$ Kinerja Tenaga Penjual + $\varepsilon_{23}$
$x_{24}$	$= \lambda_{24}$ Kinerja Tenaga Penjual + $\varepsilon_{24}$
$x_{25}$	$= \lambda_{25}$ Kinerja Tenaga Penjual + $\varepsilon_{25}$
$x_{26}$	$= \lambda_{26}$ Kinerja Tenaga Penjual + $\varepsilon_{26}$

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

**4. Langkah keempat: Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi (Ferdinand, A.T., 2002, p. 46). Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML).

**5. Langkah kelima: Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, A.T., 2000, p. 49-51):

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah indentifikasi.
- b. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah indentifikasi.

#### 6. Langkah keenam: Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang akan diuraikan pada bagian ini. Pertama-tama akan diuraikan disini mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi.

##### A. Asumsi-Asumsi SEM

Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, A.T., 2002, p. 51), yaitu:

1. **Ukuran sampel.** Ukuran sampel minimum yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan

perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *estimated parameter*, maka jumlah sampel minimal sampel adalah 100.

2. **Normalitas dan Linearitas.** Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas dan linearitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji linearitas melalui *scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. **Outliers.** *Outliers* adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Kemudian *outliers* pada dasarnya dapat muncul dalam empat kategori:
  - Pertama, *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam *entry* data ataupun kesalahan mengkode data.
  - Kedua, *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memunculkan profil data yang dimilikinya lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
  - Ketiga, *Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.

- Keempat, *Outliers* muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya, memunculkan kombinasi tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate outliers*.

4. **Multicollinearity dan singularity.** Mendeteksi kemunculan multikolinieritas atau singularitas dari determinan matrik kovarians. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

Setelah asumsi SEM dilihat, hal berikutnya adalah menentukan kriteria yang akan kita gunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model, yang diuraikan pada bagian berikut ini.

## B. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* untuk digunakan dalam pengujian sebuah model:

### a. $\chi^2$ - Chi-Square Statistik

Merupakan uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *Chi-Square*

yang rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$  (Hulland, et. al., 1996<sup>19</sup> dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 55).

**b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)**

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et. al., 1995 dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 56). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993<sup>20</sup> dalam Ferdinand, 2002, p. 56).

**c. GFI (*Goodness of Fit Index*)**

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. Merupakan pengukuran non-statistikal yang memiliki rentang nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sehingga nilai yang tinggi menandakan *fit* yang baik (*better fit*) (Ferdinand, A.T., 2002, p. 57).

---

<sup>19</sup> Hulland et al (1996), "Use of Causal Models in Marketing Research: A Review", *International Journal of Research in Marketing*, 13, 187-197

<sup>20</sup> Browne, M.W and Cudeck, R (1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit". In K. A. Bollen and J. S Long (Eds), "Testing Structural Equation Models", California, London, New Delhi: Sage Publications Inc.

d. **AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)**

GFI adalah analog  $R^2$  dalam regresi berganda untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1997<sup>21</sup> dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 57). Tingkat penerimaan yang disarankan adalah apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et. al., 1995; Hulland, et. al., 1996; dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 57).

e. **CMIN/DF**

Menunjukkan *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*,  $\chi^2$  dibagi DF disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  kurang dari 2,0 atau 3,0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 58).

f. **TLI (*Tucker Lewis Index*)**

Merupakan alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap *baseline model*nya. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair, et. al., 1995 dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 59) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 60).

---

<sup>21</sup> Arbuckle, J. L. (1997), "*Amos Users' Guide*" Version 3.6, Chicago: Smallwaters Corporation

g. **CFI (*Comparative Fit Index*)**

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 60). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah  $\geq 0,95$ .

Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam tabel 3.4 sebagai berikut.

**Tabel 3.4**  
***Goodness of Fit Indices***

<b><i>Goodness of Fit Index</i></b>	<b><i>Cut of Value</i></b>
$\chi^2 - Chi-Square$	Diharapkan kecil (Lebih kecil dari <i>Chi Square</i> tabel (df, signifikansi 5%))
Sign. Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, A.T (2002, p. 61)

**7. Langkah ketujuh: Interpretasi dan Modifikasi Model**

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual

harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997<sup>22</sup> dalam Ferdinand, A. T., 2002, p. 64).

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut.

Hair, et. al., 1995 (dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 65-66) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 persen. Bila jumlah residual lebih besar dari 5 persen dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya apabila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model itu cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

### **Indeks Modifikasi**

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman indeks modifikasi adalah

---

<sup>22</sup> Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S (1996), "*Using Multivariate Statistics (Third ed.)*". New York: Harpoer Collings College Publishers



bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan apabila mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, A.T., 2002, p. 65-66).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *Full Model of Structural Equation Modeling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis di atas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal konten pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis atas hipotesis penelitian yang diajukan.

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif**

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, perusahaan-perusahaan dalam industri asuransi di Semarang dipilih menjadi objek penelitian dengan tenaga penjual sebagai respondennya. Deskripsi perusahaan-perusahaan asuransi di Semarang tampak dalam tabel 4.1 di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Perusahaan-perusahaan Asuransi yang menjadi Objek Penelitian**

Jenis Usaha	Jumlah Perusahaan	Jumlah Tenaga Penjual	Jumlah Responden Terpilih
Asuransi Jiwa	26	584	83
Asuransi Kerugian	50	393	47
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>977</b>	<b>130</b>

Sumber: Data sekunder yang diolah (2004)

Agar akurasi hasil penelitian terjamin, maka penelitian ini mensyaratkan sampel dari populasi yang diambil adalah tenaga penjual yang memenuhi syarat yaitu telah mengikuti program *training* penjualan asuransi dan telah berpengalaman bekerja di perusahaan Asuransi minimal selama 1 tahun.

Penelitian ini telah mewawancarai 130 responden terpilih dengan data perusahaan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran.

## **4.2 Proses dan Hasil Analisis Data**

### **4.2.1 Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Setelah model dispesifikasi secara lengkap maka selanjutnya yang dilakukan adalah memilih jenis input. Matriks input yang dapat digunakan adalah korelasi atau kovarians. Karena yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka input yang digunakan dalam operasi SEM adalah kovarians (Hair, dkk, 1995 dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 164). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan adalah seperti yang tersaji dalam tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Sample Covariances-Estimates**

	X26	X22	X17	X18	X21	X20	X19	X25	X24	X23	X13	X14	X15	X16	X9	X10	X11	X12	X5	X6	X7	X8	X1	X2	X3	X4
X26	1,164	0,098	0,214	0,522	0,276	0,031	0,230	0,520	0,408	0,330	0,315	0,253	0,325	0,352	0,405	0,225	0,424	0,281	0,333	0,119	0,218	0,388	0,251	0,263	0,327	0,067
X22	0,098	1,338	0,717	0,358	0,447	0,461	0,591	0,499	0,438	0,311	0,370	0,320	0,446	0,443	0,472	0,416	0,490	0,387	0,503	0,302	0,436	0,544	0,427	0,325	0,430	0,336
X17	0,214	0,717	1,781	0,780	0,800	0,581	0,632	0,508	0,476	0,584	0,273	0,352	0,460	0,538	0,562	0,651	0,700	0,437	0,565	0,545	0,664	0,766	0,682	0,459	0,616	0,526
X18	0,522	0,358	0,780	2,035	0,662	0,363	0,562	0,392	0,350	0,471	0,595	0,613	0,484	0,533	0,636	0,376	0,818	0,354	0,569	0,478	0,362	0,428	0,677	0,484	0,619	0,535
X21	0,276	0,447	0,800	0,662	2,026	0,433	0,549	0,509	0,401	0,557	0,259	0,400	0,464	0,576	0,597	0,515	0,554	0,443	0,523	0,489	0,447	0,540	0,540	0,564	0,700	0,650
X20	0,031	0,461	0,581	0,363	0,433	1,701	0,620	0,298	0,251	0,253	0,595	0,583	0,325	0,455	0,437	0,375	0,476	0,367	0,557	0,459	0,493	0,494	0,378	0,576	0,617	0,665
X19	0,230	0,591	0,632	0,562	0,509	0,298	0,432	1,145	0,687	0,516	0,338	0,442	0,359	0,555	0,391	0,519	0,511	0,476	0,557	0,430	0,387	0,380	0,399	0,377	0,458	0,456
X25	0,520	0,499	0,508	0,392	0,509	0,298	0,432	1,145	0,687	0,516	0,338	0,442	0,359	0,555	0,391	0,519	0,511	0,476	0,557	0,430	0,387	0,380	0,399	0,377	0,458	0,456
X24	0,408	0,438	0,476	0,350	0,401	0,251	0,282	0,338	0,390	0,265	0,265	0,323	0,302	0,406	0,413	0,459	0,570	0,339	0,501	0,316	0,290	0,610	0,573	0,414	0,452	0,412
X23	0,330	0,311	0,584	0,471	0,557	0,253	0,509	0,516	0,351	1,375	0,265	0,323	0,302	0,406	0,413	0,459	0,570	0,339	0,501	0,316	0,290	0,610	0,573	0,414	0,452	0,412
X13	0,315	0,370	0,273	0,595	0,259	0,595	0,522	0,338	0,390	0,265	2,423	0,875	0,450	0,723	0,465	0,344	0,406	0,412	0,242	0,490	0,526	0,528	0,411	0,888	0,556	0,447
X14	0,253	0,320	0,352	0,613	0,400	0,583	0,131	0,442	0,327	0,323	0,875	2,088	0,361	0,438	0,481	0,406	0,256	0,317	0,454	0,518	0,431	0,473	0,367	0,553	0,312	0,434
X15	0,325	0,446	0,460	0,484	0,464	0,325	0,532	0,359	0,302	0,141	0,450	0,361	1,881	0,674	0,380	0,256	0,317	0,454	0,518	0,431	0,473	0,367	0,553	0,312	0,434	0,471
X16	0,352	0,443	0,538	0,533	0,576	0,455	0,558	0,555	0,406	0,110	0,723	0,438	0,674	1,824	0,645	0,478	0,580	0,580	0,720	0,403	0,409	0,366	0,531	0,424	0,492	0,386
X9	0,405	0,472	0,562	0,636	0,597	0,437	0,585	0,391	0,413	0,425	0,465	0,481	0,380	0,645	1,735	0,526	0,770	0,562	0,461	0,409	0,366	0,446	0,512	0,431	0,404	0,383
X10	0,225	0,416	0,651	0,376	0,515	0,375	0,406	0,519	0,459	0,402	0,344	0,406	0,256	0,478	0,526	1,173	0,719	0,452	0,583	0,306	0,446	0,512	0,431	0,404	0,499	0,388
X11	0,424	0,490	0,700	0,818	0,554	0,476	0,467	0,511	0,570	0,549	0,746	0,412	0,317	0,580	0,770	0,719	1,514	0,591	0,675	0,499	0,408	0,641	0,523	0,488	0,518	0,397
X12	0,281	0,387	0,437	0,354	0,443	0,367	0,472	0,476	0,339	0,360	0,517	0,242	0,454	0,580	0,562	0,452	0,591	1,244	0,530	0,413	0,271	0,358	0,472	0,449	0,584	0,397
X5	0,333	0,503	0,565	0,569	0,523	0,557	0,535	0,557	0,501	0,196	0,503	0,490	0,518	0,720	0,461	0,583	0,675	0,530	1,432	0,607	0,674	0,705	0,380	0,337	0,410	0,423
X6	0,119	0,302	0,545	0,478	0,489	0,459	0,387	0,430	0,316	0,245	0,417	0,526	0,431	0,403	0,409	0,306	0,499	0,413	0,607	1,290	0,455	0,589	0,264	0,295	0,284	0,343
X7	0,218	0,436	0,664	0,362	0,447	0,493	0,380	0,457	0,290	0,322	0,371	0,528	0,473	0,400	0,366	0,441	0,531	0,271	0,674	0,455	1,295	0,659	0,260	0,447	0,513	0,409
X8	0,388	0,544	0,766	0,428	0,540	0,494	0,278	0,533	0,610	0,248	0,411	0,545	0,367	0,411	0,531	0,512	0,641	0,358	0,705	0,589	0,659	1,571	0,619	0,414	0,654	0,345
X1	0,251	0,427	0,682	0,677	0,540	0,378	0,399	0,552	0,573	0,405	0,888	0,610	0,553	0,461	0,424	0,431	0,523	0,472	0,380	0,264	0,260	0,619	2,289	0,871	0,918	0,818
X2	0,263	0,325	0,459	0,484	0,564	0,576	0,377	0,420	0,414	0,428	0,556	0,414	0,312	0,385	0,492	0,404	0,488	0,449	0,337	0,295	0,447	0,414	0,871	2,030	0,776	0,503
X3	0,327	0,430	0,616	0,619	0,700	0,617	0,458	0,535	0,452	0,487	0,447	0,470	0,434	0,256	0,386	0,499	0,518	0,584	0,410	0,284	0,513	0,654	0,918	0,776	1,637	0,711
X4	0,067	0,336	0,526	0,535	0,650	0,665	0,456	0,362	0,412	0,413	0,477	0,659	0,471	0,316	0,349	0,383	0,388	0,397	0,423	0,343	0,409	0,345	0,818	0,503	0,711	1,985

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Adapun teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method*. Dan seperti yang telah dijelaskan di atas, estimasi akan dilakukan secara bertahap yaitu

1. Teknik *Confirmatory Factor Analysis*: Teknik ini ditujukan untuk mengestimasi *Measurement Model* menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen. Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori karena pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah model variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis.
2. Teknik *Full Structural Equation Model*: Model ini digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab akibat (*causal model*) dinyatakan. Melalui analisis *Full Model* akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang dituju.

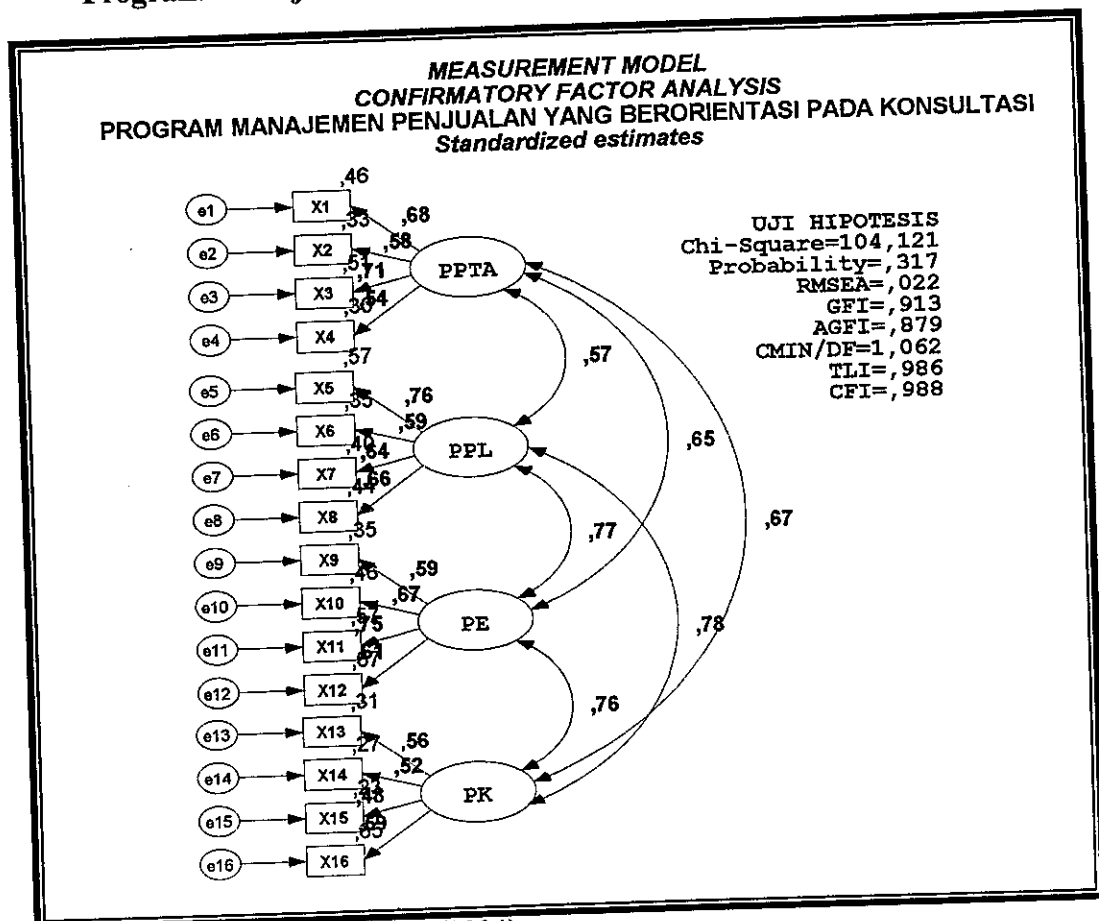
#### **4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori : Sebuah Model Pengukuran**

Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi analisis faktor konfirmatori program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dan analisis faktor konfirmatori penjualan adaptif-kinerja tenaga penjual.

#### 4.2.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi

Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel laten yang digunakan dalam analisis konfirmatori program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi ini terdiri dari 4 *unobserved variable* dan 16 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis ini ditampilkan pada gambar 4.1 berikut ini.

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi**



Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Faktor Analysis* yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor sebagai yang dijelaskan di bawah ini.

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness-of-fit Test*

*Confirmatory Faktor Analysis* digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang telah disampaikan pada terdahulu.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Kesesuaian Model**  
**pada Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Lebih kecil dari <i>Chi Square</i> tabel (df: 98, 5%)=122,108	104,121	Baik
<i>Sign. Probability</i>	$\geq 0,05$	0,317	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,022	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,913	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,879	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,062	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,988	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Tingkat signifikansi sebesar 0,317 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matrik

kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks indeks lainnya ternyata juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat empat konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti RMSEA (0,022), GFI (0,913), AGFI (0,879), CMIN/DF (1,062), TLI (0,986) dan CFI (0,988), memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa keempat variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

## 2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut.

### a. Nilai Lambda atau Factor Loading

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0,40$ . Bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 maka dipandang bahwa variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Nilai lambda untuk variabel dalam analisis konfirmatori ini yang menjelaskan PPTA adalah sebesar 0,68; 0,58; 0,71; 0,54; dan PPL adalah sebesar 0,76; 0,59; 0,64; 0,66; demikian juga PE adalah sebesar 0,59; 0,67; 0,75; 0,61; serta PK adalah sebesar 0,56; 0,52; 0,48; 0,59. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel-



variabel tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dengan menggunakan uji t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 4.4**  
***Regression Weight***  
**pada Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi Konsultasi**

			<i>Estimate</i>	S.E.	C.R.	P	Label
X4	<--	PPTA	1,000				
X3	<--	PPTA	1,194	0,234	5,099	0,000	par-1
X2	<--	PPTA	1,073	0,239	4,485	0,000	par-2
X1	<--	PPTA	1,335	0,265	5,032	0,000	par-3
X8	<--	PPL	1,000				
X7	<--	PPL	0,869	0,144	6,038	0,000	par-4
X6	<--	PPL	0,809	0,143	5,641	0,000	par-5
X5	<--	PPL	1,086	0,166	6,535	0,000	par-6
X12	<--	PE	1,000				
X11	<--	PE	1,366	0,225	6,081	0,000	par-7
X10	<--	PE	1,076	0,188	5,719	0,000	par-8
X9	<--	PE	1,149	0,216	5,327	0,000	par-9
X16	<--	PK	1,000				
X15	<--	PK	0,823	0,194	4,247	0,000	par-10
X14	<--	PK	0,933	0,224	4,156	0,000	par-11
X13	<--	PK	1,089	0,237	4,590	0,000	par-12

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

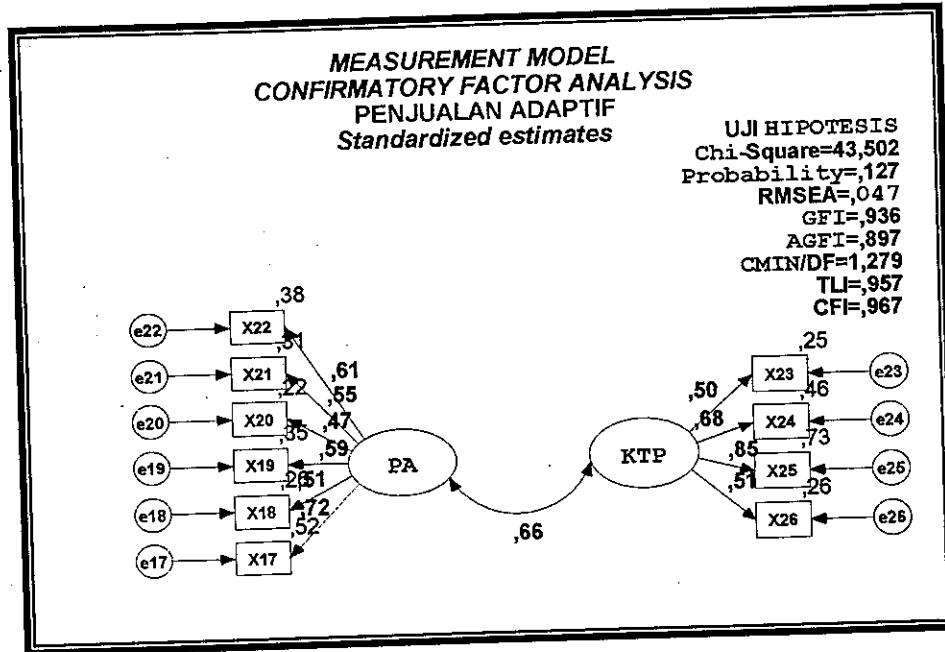
C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa

variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Dari hasil pengolahan di atas menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR yang di atas 1,96 dengan P yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori Penjualan Adaptif**

Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel laten yang digunakan dalam analisis konfirmatori penjualan adaptif terdiri dari 2 *unobserved variable* dan 10 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori penjualan adaptif ditampilkan pada gambar 4.2 berikut ini.

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Penjualan Adaptif**



Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Faktor Analysis* yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor. Untuk analisis konfirmatori kinerja tenaga penjual, uji ini sebagai yang dijelaskan di bawah ini.

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness-of-fit Test*

*Confirmatory Factor Analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang telah disampaikan pada terdahulu.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Kesesuaian Model**  
**pada Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Penjualan Adaptif**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Olah Data</b>	<b>Evaluasi Model</b>
<i>Chi-Square</i>	Lebih kecil dari <i>Chi Square</i> tabel (df:34, 5%)=48,602	43,502	Baik
<i>Sign. Probability</i>	$\geq 0,05$	0,127	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,047	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,936	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,897	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,279	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,957	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,967	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Tingkat signifikansi sebesar 0,127 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks indeks lainnya ternyata juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti RMSEA (0,047), GFI (0,936), AGFI (0,897), CMIN/DF (1,279), TLI (0,957) dan CFI (0,967), memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

## 2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut.

### a. Nilai Lambda atau *Factor Loading*

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0,40$ . Bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 maka dipandang bahwa variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Nilai lambda untuk variabel dalam analisis konfirmatori ini yang menjelaskan PA adalah sebesar 0,61; 0,55; 0,47; 0,59; 0,51; 0,72; dan KTP adalah sebesar 0,50; 0,68; 0,85; 0,51; dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

### b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dengan menggunakan uji t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam tabel 4.6 berikut ini.

**Tabel 4.6**  
**Regression Weight**  
**pada Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Penjualan Adaptif**

			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
X23	<--	KTP	0,644	0,124	5,207	0,000	par-1
X24	<--	KTP	0,808	0,117	6,899	0,000	par-2
X25	<--	KTP	1,000				
X19	<--	PA	1,000				
X20	<--	PA	0,812	0,192	4,218	0,000	par-3
X21	<--	PA	1,049	0,219	4,795	0,000	par-4
X18	<--	PA	0,973	0,215	4,528	0,000	par-5
X17	<--	PA	1,279	0,226	5,657	0,000	par-6
X22	<--	PA	0,948	0,184	5,162	0,000	par-7
X26	<--	KTP	0,601	0,114	5,279	0,000	par-8

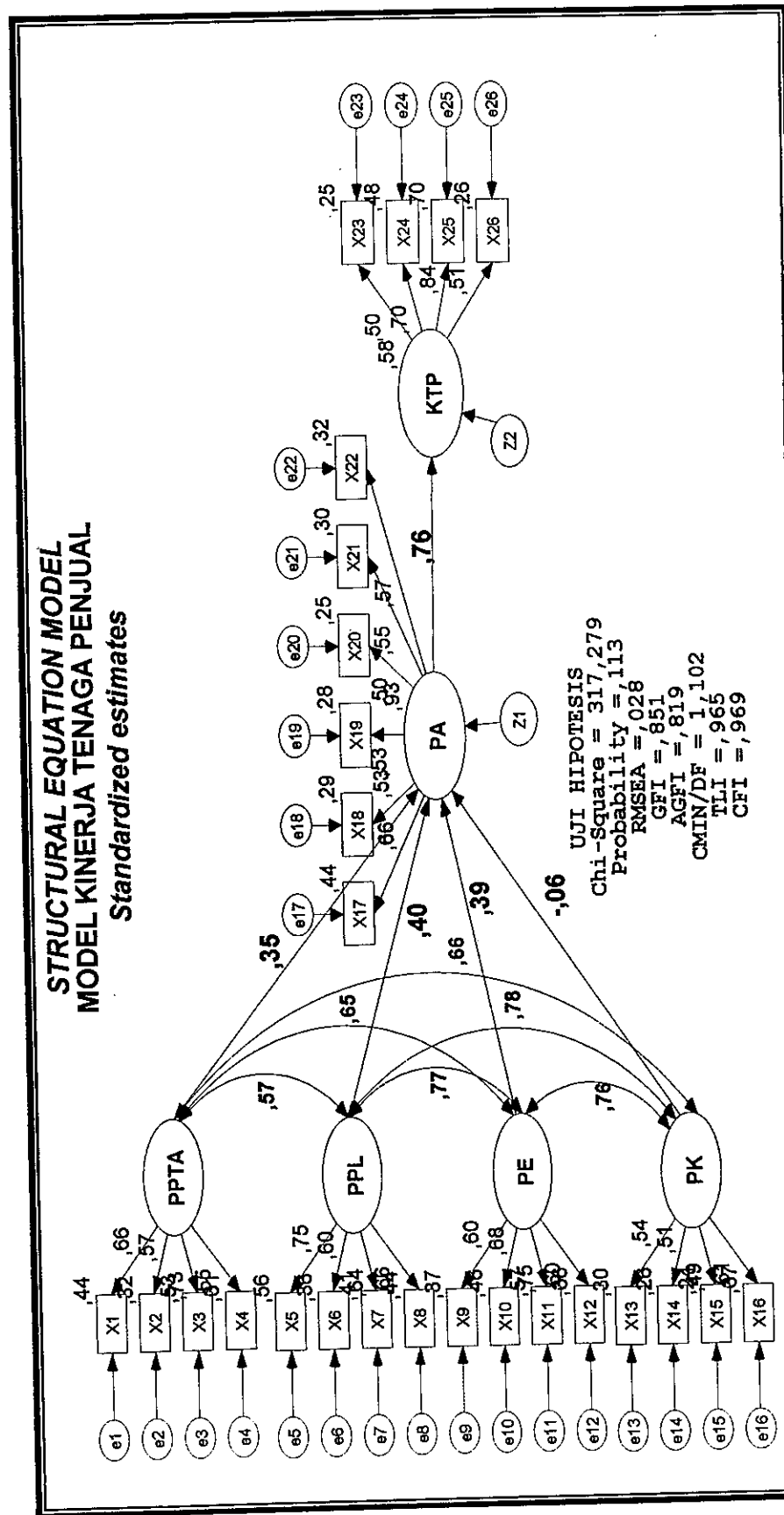
Sumber: Data primer yang diolah (2004)

C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Dari hasil pengolahan di atas menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR yang di atas 1,96 dengan P yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.2.3 Analisis *Structural Equation Modeling*- Sebuah Model Pengukuran

Setelah *measurement model* dianalisis melalui *confirmatoy factor analysis* dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full-model* SEM dapat dianalisis. Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) model penuh (*full model*), dimana uji kesesuaian dan uji statistik akan dilakukan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada gambar 4.3 berikut ini.

Gambar 4.3  
Analisis Structural Equation Modeling  
Kinerja Tenaga Penjual



Sumber: Data primer yang diolah (2004)



Keterangan:

- PPTA : Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal  
PPL : Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan  
PE : Program Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi  
PK : Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi  
PA : Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual  
KTP : Kinerja Tenaga Penjual  
X1 : Kemampuan bertanya/mendengarkan pelanggan  
X2 : Kemampuan dalam melakukan presentasi penjualan  
X3 : Pengetahuan atas produk yang dijual dan kegunaannya  
X4 : Kemampuan dalam menganalisis dan mendiagnosis kebutuhan pelanggan  
X5 : Kemampuan dalam membangun hubungan penjualan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada maupun dengan *new customer*  
X6 : Kemampuan dalam mendiagnosis dan memecahkan problematika penjualan yang dihadapi pelanggan  
X7 : Kemampuan dalam bekerjasama dengan pihak teknis, R&D dan *customer service* dalam mengatasi setiap masalah dalam aktivitas penjualan  
X8 : Kemampuan dalam mengembangkan kreativitas dan kemampuan menjual yang dimiliki  
X9 : Seberapa banyak intensitas aktivitas yang difokuskan untuk memberikan perhatian pada masalah pelanggan  
X10 : Seberapa banyak intensitas aktivitas dalam berinteraksi dengan pihak internal (teknis, R&D dan *customer service*)  
X11 : Seberapa baik output atas tingkat pemahaman terhadap pelanggan  
X12 : Seberapa baik output atas usaha mengatasi masalah pelanggan  
X13 : Kemampuan dalam meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada  
X14 : Kemampuan dalam memperoleh pelanggan baru  
X15 : Kemampuan dalam menciptakan *customer retention*  
X16 : Kemampuan dalam menciptakan *customer satisfaction*  
X17 : Kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda.  
X18 : Percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu  
X19 : Percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan.  
X20 : Memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut.  
X21 : Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif.  
X22 : Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.  
X23 : Volume Penjualan  
X24 : Jumlah Pelanggan  
X25 : Target Penjualan  
X26 : Penerimaan Penjualan

Seperti halnya dalam *Confirmatory Factor Analysis*, pengujian *structural equation modeling* juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi seperti yang diuraikan pada bagian berikut.

#### 1. Uji Kesesuaian Model-Goodness-of-fit

Indeks- indeks kesesuaian model, *Goodness-of-fit* yang digunakan adalah sama seperti yang dilakukan pada *Confirmatory factor analysis*. Pengujian model pada SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hipotesa kesesuaian yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesa nol: *Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi*

Hipotesa alternatif: *Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi*

Secara ringkas, hasil uji kesesuaian model penelitian tampak pada tabel 4.7 di bawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Kesesuaian Model**  
**pada Analisis Struktural Kinerja Tenaga Penjual**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Olah Data</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square	Lebih kecil dari Chi Square tabel (df: 288, 5%)=328,58	317,279	Baik
Sign. Probability	$\geq 0,05$	0,113	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,028	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,851	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,819	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,102	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,965	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,969	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Hasil pengolahan data menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan diatas adalah  $\chi^2 = 317,279$  dengan probabilitas sebesar 0,113. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak** oleh karena itu hipotesis nol dinyatakan diterima.

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fix index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model ini sebesar 0,113. Nilai *probability* sebesar 0,113 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dengan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini diartikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak berbedanya matrik kovarians sampel dan matrik kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima. Dan secara umum, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan juga didapatkan nilai RMSEA (0,028), CMIN/DF (1,102), TLI (0,965) dan CFI (0,969) berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karena itu model ini dapat diterima. Besarnya nilai *goodness of fit* (GFI) sebesar 0,851. Adapun nilai GFI ini merupakan ukuran non statistik yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Untuk menguji

lebih lanjut nilai GFI, *fit index* di atas selanjutnya di-adjust terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit index* (AGFI) adalah 0,819. Hasil uji kesesuaian dari model di atas tidak memenuhi (marginal) untuk persyaratan batasan  $GFI \geq 0,90$  dan tidak memenuhi (marginal) untuk persyaratan  $AGFI \geq 0,90$ . Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang dapat diterima. Dan fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh.

## 2. Uji Kausalitas: *Regression Weight*

Dalam uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan melalui nilai P dan C.R masing-masing hubungan antar variabel. Tabel 4.8 berikut ini menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (terlihat dalam kolom C.R, *Critical Ratio*).

**Tabel 4.8**  
**Regression Weights**  
**Pada Analisis Struktural Kinerja Tenaga Penjual**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PA <--	PPTA	0,306	0,122	2,512	0,012	par-19
PA <--	PPL	0,325	0,157	2,071	0,038	par-20
PA <--	PE	0,402	0,191	2,108	0,035	par-21
PA <--	PK	-0,046	0,186	-0,249	0,804	par-22
KTP <--	PA	1,007	0,189	5,335	0,000	par-23
X4 <--	PPTA	1,000				
X3 <--	PPTA	1,190	0,223	5,332	0,000	par-1
X2 <--	PPTA	1,034	0,225	4,599	0,000	par-2
X1 <--	PPTA	1,288	0,249	5,181	0,000	par-3
X8 <--	PPL	1,000				
X7 <--	PPL	0,879	0,142	6,197	0,000	par-4
X6 <--	PPL	0,819	0,141	5,790	0,000	par-5
X5 <--	PPL	1,074	0,159	6,748	0,000	par-6
X12 <--	PE	1,000				
X11 <--	PE	1,393	0,225	6,187	0,000	par-7
X10 <--	PE	1,101	0,190	5,799	0,000	par-8
X9 <--	PE	1,195	0,220	5,432	0,000	par-9
X16 <--	PK	1,000				
X15 <--	PK	0,821	0,188	4,365	0,000	par-10
X14 <--	PK	0,892	0,217	4,119	0,000	par-11
X13 <--	PK	1,033	0,229	4,521	0,000	par-12
X23 <--	KTP	0,659	0,125	5,261	0,000	par-13
X24 <--	KTP	0,843	0,112	7,551	0,000	par-14
X25 <--	KTP	1,000				
X19 <--	PA	1,000				
X20 <--	PA	0,970	0,212	4,569	0,000	par-15
X21 <--	PA	1,151	0,238	4,837	0,000	par-16
X18 <--	PA	1,122	0,237	4,741	0,000	par-17
X17 <--	PA	1,305	0,239	5,454	0,000	par-18
X22 <--	PA	0,963	0,193	4,990	0,000	par-24
X26 <--	KTP	0,616	0,111	5,536	0,000	par-31

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Pada tabel diatas, melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima.

#### 4.2.4 Evaluasi atas Kemungkinan Adanya Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi ini dapat muncul karena beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka yang aneh seperti nilai *varians error* negatif
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni di atas 0,90.

Problem identifikasi seperti di atas relatif tidak terjadi (ditemukan) dalam penelitian ini.

#### 4.2.5 Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM

Proses permodelan dalam SEM menuntut terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut

ini disajikan beberapa bahasan tentang asumsi dan hasil pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4.01.

#### 4.2.5.1 Uji Normalitas Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian juga harus diuji. Hal ini merupakan persyaratan operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*.

Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai *skewness* data yang digunakan, asumsi normalitas akan ditolak bila nilai  $z$  lebih besar nilai kritis ( $\pm 1,96$ ) pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan perintah *test for normality and outliers*, dengan hasil pengolahan (*output*) tampak pada tabel 4.9 di berikut ini.

**Tabel 4.9**  
**Assesment of Normality**

	<i>min</i>	<i>Max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
X26	4,000	10,000	0,102	0,476	0,568	1,322
X22	5,000	10,000	-0,268	-1,249	-0,685	-1,594
X17	4,000	10,000	-0,301	-1,400	-0,295	-0,686
X18	4,000	10,000	-0,224	-1,041	-0,779	-1,813
X21	4,000	10,000	-0,351	-1,635	0,117	0,271
X20	5,000	10,000	-0,245	-1,141	-0,781	-1,818
X19	4,000	10,000	-0,150	-0,700	-0,077	-0,179
X25	4,000	10,000	-0,265	-1,232	0,503	1,171
X24	5,000	10,000	-0,137	-0,637	0,117	0,272
X23	5,000	10,000	-0,289	-1,345	-0,173	-0,404
X13	4,000	10,000	-0,406	-1,888	-0,771	-1,795
X14	4,000	10,000	0,123	0,573	-0,691	-1,609
X15	5,000	10,000	0,016	0,075	-0,838	-1,950
X16	4,000	10,000	-0,119	-0,555	-0,254	-0,591
X9	5,000	10,000	0,158	0,734	-0,804	-1,871
X10	5,000	10,000	-0,130	-0,605	0,207	0,482
X11	5,000	10,000	-0,368	-1,712	-0,185	-0,430
X12	5,000	10,000	0,355	1,654	-0,040	-0,092
X5	5,000	10,000	-0,040	-0,187	-0,421	-0,981
X6	5,000	10,000	0,314	1,459	-0,062	-0,145
X7	5,000	10,000	-0,209	-0,971	-0,372	-0,866
X8	5,000	10,000	-0,226	-1,050	-0,705	-1,642
X1	4,000	10,000	-0,298	-1,387	-0,463	-1,077
X2	4,000	10,000	-0,252	-1,171	0,059	0,138
X3	5,000	10,000	-0,171	-0,794	-0,451	-1,050
X4	5,000	10,000	0,124	0,579	-0,812	-1,890
<i>Multivariate</i>					3,543	0,529

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka pada kolom CR yang lebih besar dari  $\pm 1,96$ , pada tingkat signifikansi 5 %. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal.



#### 4.2.5.2 Evaluasi *Outlier Univariate*

Pengujian tentang ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *z score* yang berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka hal ini berarti termasuk dalam kategori *outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* dapat dilihat dalam tabel 4.10 di bawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	130	-2,54276	1,40814	8,17E-16	1,0000000
Zscore(X2)	130	-2,49556	1,69957	7,53E-16	1,0000000
Zscore(X3)	130	-2,30578	1,58710	2,64E-15	1,0000000
Zscore(X4)	130	-1,89806	1,63700	-1,4E-15	1,0000000
Zscore(X5)	130	-2,37525	1,78624	-1,9E-15	1,0000000
Zscore(X6)	130	-2,25990	2,12498	1,78E-15	1,0000000
Zscore(X7)	130	-2,56528	1,81118	1,30E-15	1,0000000
Zscore(X8)	130	-2,53735	1,43681	-5,1E-15	1,0000000
Zscore(X9)	130	-2,14635	1,63448	2,26E-16	1,0000000
Zscore(X10)	130	-2,55376	2,04442	2,51E-15	1,0000000
Zscore(X11)	130	-2,16119	1,88715	4,87E-16	1,0000000
Zscore(X12)	130	-2,30144	2,16404	2,31E-16	1,0000000
Zscore(X13)	130	-2,57481	1,26525	1,25E-15	1,0000000
Zscore(X14)	130	-2,34940	1,78724	-2,8E-16	1,0000000
Zscore(X15)	130	-1,81036	1,82153	-5,0E-17	1,0000000
Zscore(X16)	130	-2,70076	1,72485	-2,2E-16	1,0000000
Zscore(X17)	130	-2,84769	1,63053	1,76E-16	1,0000000
Zscore(X18)	130	-2,71829	1,47196	-9,4E-16	1,0000000
Zscore(X19)	130	-2,90874	1,78860	-1,6E-16	1,0000000
Zscore(X20)	130	-2,46791	1,35147	5,93E-16	1,0000000
Zscore(X21)	130	-2,65398	1,54501	1,38E-15	1,0000000
Zscore(X22)	130	-2,55751	1,74918	-1,3E-16	1,0000000
Zscore(X23)	130	-2,43728	1,80999	1,88E-15	1,0000000
Zscore(X24)	130	-2,52470	2,07209	8,36E-16	1,0000000
Zscore(X25)	130	-3,45114	2,13369	-1,4E-16	1,0000000
Zscore(X26)	130	-3,41647	2,12375	-2,6E-15	1,0000000
Valid N (listwise)	130				

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

#### 4.2.5.3 Evaluasi *Multivariate Outlier*

Evaluasi atas *multivariate outlier* perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outlier* bila sudah saling dikombinasikan. *Outlier* pada tingkat *multivariate* dapat dilihat dari kriteria jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) pada tingkat  $p < 0,001$ . Perhitungan jarak mahalanobis dilakukan dengan menggunakan nilai *chi square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian itu. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas yakni 26 (jumlah variabel dalam penelitian ini) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 45,6413, maka nilai mahalanobis yang melebihi batasan tersebut dinyatakan sebagai *multivariate outlier*.

Dari hasil pengolahan data telah diketahui bahwa jarak mahalanobis dalam penelitian ini minimal adalah 20,768 dan maksimal adalah 43,658. Dalam analisis ini, ternyata tidak ditemukan adanya *multivariate outlier* sehingga data tersebut tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus dari profil responden yang mengharuskannya keluar dari proses analisis.

#### 4.2.5.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel didapatkan hasil sebagai berikut :

***Determinant of Sample Covariance Matrix = 1,0930e+001***

Melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nilai nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

#### 4.2.5.5 Uji Kesesuaian-Goodness-of-Fit

Uji ini dilakukan untuk tujuan diketahuinya seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model tampak dalam tabel 4.11 berikut ini.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Kesesuaian Model**  
**Pada Analisis Struktural Kinerja Tenaga Penjual**

<b><i>Goodness of Fit Index</i></b>	<b><i>Cut of Value</i></b>	<b>Hasil Olah Data</b>	<b>Evaluasi Model</b>
<i>Chi-Square</i>	Lebih kecil dari <i>Chi Square</i> tabel (df: 288, 5%)=328,58	317,279	Baik
<i>Sign. Probability</i>	≥ 0,05	0,113	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,028	Baik
GFI	≥ 0,90	0,851	Marjinal
AGFI	≥ 0,90	0,819	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,102	Baik
TLI	≥ 0,95	0,965	Baik
CFI	≥ 0,95	0,969	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Dari delapan kriteria yang disyaratkan, enam diantaranya dipredikasi baik dan dua marjinal. Relatif wajar bila kemudian secara umum disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang relatif baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

#### **4.2.6 Analisis atas *Direct Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effect***

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan. Pengujian model penelitian menunjukkan efek langsung, efek tidak langsung dan efek total sebagai yang dinyatakan dalam tabel 4.12 berikut ini.

**Tabel 4.12**  
*Standardized Direct Effect*

	PK	PE	PPL	PPTA	PA	KTP
PA	-0,056	0,395	0,398	0,351	0,000	0,000
KTP	0,000	0,000	0,000	0,000	0,764	0,000
X26	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,511
X22	0,000	0,000	0,000	0,000	0,565	0,000
X17	0,000	0,000	0,000	0,000	0,664	0,000
X18	0,000	0,000	0,000	0,000	0,534	0,000
X21	0,000	0,000	0,000	0,000	0,549	0,000
X20	0,000	0,000	0,000	0,000	0,505	0,000
X19	0,000	0,000	0,000	0,000	0,534	0,000
X25	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,835
X24	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,696
X23	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,503
X13	0,544	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X14	0,506	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X15	0,491	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X16	0,607	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X9	0,000	0,604	0,000	0,000	0,000	0,000
X10	0,000	0,677	0,000	0,000	0,000	0,000
X11	0,000	0,754	0,000	0,000	0,000	0,000
X12	0,000	0,597	0,000	0,000	0,000	0,000
X5	0,000	0,000	0,747	0,000	0,000	0,000
X6	0,000	0,000	0,600	0,000	0,000	0,000
X7	0,000	0,000	0,643	0,000	0,000	0,000
X8	0,000	0,000	0,664	0,000	0,000	0,000
X1	0,000	0,000	0,000	0,664	0,000	0,000
X2	0,000	0,000	0,000	0,566	0,000	0,000
X3	0,000	0,000	0,000	0,725	0,000	0,000
X4	0,000	0,000	0,000	0,553	0,000	0,000

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari PK terhadap PA sebesar -0,056; efek langsung dari PE terhadap PA sebesar 0,395; efek langsung PPL terhadap PA sebesar 0,398; demikian juga dengan efek langsung

dari PPTA terhadap PA sebesar 0,351; serta efek langsung dari PA terhadap KTP sebesar 0,764. Efek langsung dari variabel lainnya adalah loading factor atau nilai lambda dari masing-masing variabel indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

**Tabel 4.13**  
*Standardized Indirect Effect*

	PK	PE	PPL	PPTA	PA	KTP
PA	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
KTP	-0,043	0,302	0,305	0,269	0,000	0,000
X26	-0,022	0,154	0,156	0,137	0,390	0,000
X22	-0,032	0,223	0,225	0,199	0,000	0,000
X17	-0,037	0,262	0,265	0,233	0,000	0,000
X18	-0,030	0,211	0,213	0,188	0,000	0,000
X21	-0,031	0,217	0,219	0,193	0,000	0,000
X20	-0,028	0,199	0,201	0,177	0,000	0,000
X19	-0,030	0,210	0,213	0,187	0,000	0,000
X25	-0,036	0,252	0,254	0,224	0,639	0,000
X24	-0,030	0,210	0,212	0,187	0,532	0,000
X23	-0,021	0,152	0,153	0,135	0,384	0,000
X13	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X14	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X15	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X16	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X9	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X10	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X11	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X12	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X6	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X7	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X8	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X3	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X4	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Tabel diatas menunjukkan Efek tidak langsung dari PK terhadap KTP sebesar  $-0,043$ ; efek tidak langsung dari PE terhadap KTP sebesar  $0,302$ ; demikian juga dengan efek tidak langsung PPL terhadap KTP sebesar  $0,305$ ; serta efek tidak langsung dari PPTA terhadap KTP sebesar  $0,269$ .

**Tabel 4.14**  
*Standardized Total Effect*

	PK	PE	PPL	PPTA	PA	KTP
PA	-0,056	0,395	0,398	0,351	0,000	0,000
KTP	-0,043	0,302	0,305	0,269	0,764	0,000
X26	-0,022	0,154	0,156	0,137	0,390	0,511
X22	-0,032	0,223	0,225	0,199	0,565	0,000
X17	-0,037	0,262	0,265	0,233	0,664	0,000
X18	-0,030	0,211	0,213	0,188	0,534	0,000
X21	-0,031	0,217	0,219	0,193	0,549	0,000
X20	-0,028	0,199	0,201	0,177	0,505	0,000
X19	-0,030	0,210	0,213	0,187	0,534	0,000
X25	-0,036	0,252	0,254	0,224	0,639	0,835
X24	-0,030	0,210	0,212	0,187	0,532	0,696
X23	-0,021	0,152	0,153	0,135	0,384	0,503
X13	0,544	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X14	0,506	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X15	0,491	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X16	0,607	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X9	0,000	0,604	0,000	0,000	0,000	0,000
X10	0,000	0,677	0,000	0,000	0,000	0,000
X11	0,000	0,754	0,000	0,000	0,000	0,000
X12	0,000	0,597	0,000	0,000	0,000	0,000
X5	0,000	0,000	0,747	0,000	0,000	0,000
X6	0,000	0,000	0,600	0,000	0,000	0,000
X7	0,000	0,000	0,643	0,000	0,000	0,000
X8	0,000	0,000	0,664	0,000	0,000	0,000
X1	0,000	0,000	0,000	0,664	0,000	0,000
X2	0,000	0,000	0,000	0,566	0,000	0,000
X3	0,000	0,000	0,000	0,725	0,000	0,000
X4	0,000	0,000	0,000	0,553	0,000	0,000

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Tabel diatas menunjukkan efek total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Efek total dari PK terhadap PA sebesar  $-0,056$ ; efek total dari PE terhadap PA sebesar  $0,395$ ; efek total PPL terhadap PA sebesar  $0,398$ ; demikian juga dengan efek total dari PPTA terhadap PA sebesar  $0,351$ ; serta efek total dari PA terhadap KTP sebesar  $0,764$  (Efek-efek total tersebut sama besarnya dengan efek langsungnya karena tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi konstruk tersebut). Efek total PK terhadap KTP sebesar  $-0,043$ ; efek total dari PE terhadap KTP sebesar  $0,302$ ; demikian juga dengan efek total PPL terhadap KTP sebesar  $0,305$ ; serta efek total dari PPTA terhadap KTP sebesar  $0,269$ .

#### **4.2.7 Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model**

Untuk menilai sebuah model penelitian sehingga dapat dikatakan baik, maka nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil harus terpenuhi. Nilai  $\pm 2,58$  merupakan batas nilai *Standardized Residual Covariance* yang disyaratkan (Ferdinand, A.T., 2002, p. 182). Dari hasil pengolahan diketahui bahwa nilai *Standardized Residual Covariance* telah terpenuhi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini adalah baik. Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian tampak dalam tabel 4.15 berikut ini.



**Tabel 4.15**  
**Standardized Residual Covariance**

	X26	X22	X17	X18	X21	X20	X19	X25	X24	X23	X13	X14	X15	X16	X9	X10	X11	X12	X5	X6	X7	X8	X1	X2	X3	X4							
X26	0,000	-1,572	-1,216	1,450	-0,383	-1,953	-0,453	0,248	-0,065	0,045	0,223	0,074	0,768	0,614	0,848	-0,455	0,645	0,299	0,080	-1,160	-0,427	0,714	-0,593	-0,060	0,118	-1,439							
X22	-1,572	0,000	0,953	-0,921	-0,417	0,221	1,090	0,449	0,534	0,138	-0,407	-0,376	0,693	0,148	0,079	-0,071	-0,352	0,012	0,006	-0,671	0,207	0,571	-0,608	-0,640	-0,402	-0,478							
X17	-1,216	0,953	0,000	0,591	0,605	-0,015	0,193	-0,717	-0,256	1,296	-1,672	-0,904	-0,060	-0,210	-0,379	0,553	-0,174	-0,615	-0,757	0,181	0,749	0,839	-0,152	-0,640	-0,254	-0,148							
X18	1,450	-0,921	0,591	0,000	0,359	-0,816	0,268	-0,909	-0,633	0,846	0,430	0,937	0,452	0,231	0,577	-0,831	1,172	-0,653	-0,105	0,209	-0,789	-0,710	0,335	-0,035	0,321	0,334							
X21	-0,383	-0,417	0,605	0,359	0,000	-0,483	0,109	-0,180	-0,349	1,367	-1,313	-0,272	0,280	0,405	0,268	0,055	-0,534	-0,124	-0,485	0,209	-0,298	-0,117	-0,438	0,332	0,715	0,898							
X20	-1,953	0,221	-0,015	-0,816	-0,483	0,000	1,140	-1,176	-0,999	-0,317	0,848	1,201	-0,153	0,185	-0,173	-0,408	-0,434	-0,163	0,351	0,543	0,580	0,153	-0,835	0,907	0,839	1,538							
X19	-0,453	1,090	0,193	0,268	0,109	1,140	0,000	-0,251	-0,869	1,514	0,385	-1,571	1,098	0,761	0,691	-0,275	-0,617	0,550	0,095	-0,081	-0,352	-1,417	-0,826	-0,365	-0,300	0,207							
X25	0,248	0,449	-0,717	-0,909	-0,180	-1,176	-0,251	0,000	0,110	-0,096	-0,781	0,343	-0,025	0,851	-0,691	0,692	-0,401	0,660	0,262	0,262	0,235	0,350	0,024	-0,143	0,219	-0,464							
X24	-0,065	0,534	-0,256	-0,633	-0,349	0,999	-0,869	0,110	0,000	-0,786	0,037	-0,041	-0,030	0,255	0,049	0,779	0,773	-0,012	0,483	-0,198	-0,641	1,583	0,734	0,303	0,191	0,385							
X23	0,045	0,138	1,296	0,846	1,367	-0,317	1,514	-0,096	-0,786	0,000	-0,222	0,000	1,246	-0,615	-0,731	0,000	-0,731	0,000	0,721	-0,172	-0,898	0,223	-0,011	-0,640	-0,885	-0,123	0,926	0,742	0,424	0,620	0,121	0,110	1,538
X13	0,223	-0,407	-1,672	0,430	-1,313	0,848	0,385	-0,781	0,037	-0,222	0,000	1,246	0,000	-0,731	0,000	0,916	0,157	0,013	1,196	0,982	-0,234	-0,481	-0,773	-0,462	-0,312	-1,573	-0,631						
X14	0,074	-0,376	-0,904	0,937	-0,272	1,201	-1,571	0,343	-0,041	0,416	1,246	0,000	-0,731	0,000	0,721	-0,172	-0,885	-1,025	0,822	0,325	0,522	0,625	-0,448	0,555	-0,277	0,121	0,705						
X15	0,768	0,693	-0,060	0,452	0,280	-0,153	1,098	-0,025	-0,030	-0,683	-0,615	-0,731	0,000	0,721	0,000	0,916	0,157	0,013	1,196	0,982	-0,234	-0,481	-0,773	-0,462	-0,312	-1,573	-0,631						
X16	0,614	0,148	-0,210	0,231	0,405	0,185	0,761	0,851	0,255	-1,281	0,150	-0,898	0,721	0,000	0,916	0,157	0,013	1,196	0,982	-0,234	-0,481	-0,773	-0,462	-0,312	-1,573	-0,631							
X9	0,848	0,079	-0,379	0,577	0,268	-0,173	0,691	-0,691	0,049	0,773	0,950	-0,835	-0,011	-0,885	0,157	-0,427	0,000	0,294	0,000	0,268	0,098	-0,862	0,327	-0,468	0,021	-0,273	-0,512						
X10	-0,455	-0,071	0,553	-0,831	0,055	-0,408	-0,275	0,692	0,779	0,950	-0,835	-0,011	-0,885	0,157	-0,427	0,000	0,294	0,000	0,268	0,098	-0,862	0,327	-0,468	0,021	-0,273	-0,512							
X11	0,645	-0,352	-0,174	1,172	-0,534	-0,434	-0,617	-0,401	0,773	1,364	0,841	-0,640	-1,025	0,013	0,200	0,294	0,000	-0,202	0,589	0,000	-0,018	0,152	-0,267	-0,821	-0,500	-0,475	0,148						
X12	0,299	0,012	-0,615	-0,653	-0,124	-0,163	0,550	0,660	-0,012	0,802	0,562	-0,885	0,822	1,196	0,235	-0,317	-0,202	0,000	0,589	0,000	-0,018	0,152	-0,267	-0,821	-0,500	-0,475	0,148						
X5	0,080	0,006	-0,757	-0,105	-0,485	0,351	0,095	0,262	0,483	-1,179	-0,506	-0,123	0,325	0,982	-0,583	0,648	0,268	0,589	0,000	-0,018	0,000	-0,358	0,159	-0,831	-0,146	-0,606	0,265						
X6	-1,160	-0,671	0,181	0,209	0,209	0,543	-0,081	0,262	-0,198	-0,163	-0,204	0,926	0,522	-0,234	-0,061	-0,690	0,098	0,152	-0,358	0,000	0,368	-1,042	0,741	0,923	0,562	0,625							
X7	-0,427	0,207	0,749	-0,789	-0,298	0,580	-0,352	0,235	-0,641	0,318	-0,695	0,742	0,625	-0,481	-0,593	0,298	-0,862	-0,889	0,152	-0,358	0,000	0,368	0,000	0,805	0,174	1,431	-0,174						
X8	0,714	0,571	0,839	-0,710	-0,117	0,153	-1,417	0,350	1,583	-0,560	-0,777	0,424	-0,448	-0,773	0,145	0,344	0,327	-0,524	-0,831	-1,042	0,805	0,000	0,305	-0,074	0,176	0,176							
X1	-0,593	-0,608	-0,152	0,335	-0,438	-0,835	-0,826	0,024	0,734	0,273	1,514	0,620	0,555	-0,462	-0,522	-0,311	-0,468	0,251	-0,821	-0,831	-1,042	0,805	0,000	0,305	-0,074	0,176							
X2	-0,060	-0,640	-0,035	0,332	0,907	-0,365	-0,143	0,303	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925	0,925							
X3	0,118	-0,402	-0,254	0,321	0,715	0,839	-0,300	0,219	0,191	1,132	-0,415	0,110	0,121	-1,573	-0,603	0,452	-0,273	1,401	-0,475	-0,606	0,923	1,431	-0,074	0,159	0,000	-0,073							
X4	-1,439	-0,478	-0,148	0,334	0,898	1,538	0,207	-0,464	0,385	0,894	0,192	1,538	0,705	-0,631	-0,320	0,093	-0,512	0,428	0,148	0,265	0,562	-0,174	0,176	-0,680	-0,073	0,000							

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

### 4.3 Validitas dan Reliabilitas

#### 4.3.1 *Convergent Validity*

Validitas konvergen dapat dinilai dari *measurement model* yang dikembangkan dalam penelitian. Penilaian ini dilakukan dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar *error*nya (Anderson dan Gerbing, 1988<sup>23</sup> dalam Ferdinand, A.T., 2002, p. 187). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standar *error*nya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

Data yang disajikan dalam tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standar *error*nya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara

---

<sup>23</sup> Anderson, J. C., & Gerbing, D. W (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommendet Two Step Approach", *Psychological Bulletin*, 193(3), p. 411-423

yang dapat digunakan, yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai *cut of value*-nya masing-masing adalah 0,70 dan 0,50.

#### 4.3.2.1 *Construct Reliability*

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali (Ferdinand, A.T., 2002, hal. 62). Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Dimana:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator (yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01); yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- $E_j$  adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement Error* dapat diperoleh dari perhitungan:  $1 - \text{reliabilitas indikator}$  yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas tersaji dalam tabel 4.16. Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

#### 4.3.2.2 *Variance Extract*

*Variance Extract* merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah sebesar 0,50. Persamaan untuk mendapatkan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance-Extracted} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Dimana:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator (yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01); yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- $E_j$  adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement Error* dapat diperoleh dari perhitungan:  $1 - \text{reliabilitas indikator}$  yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu tabel 4.16 di bawah ini.

**Tabel 4.16**  
**Reliabilitas Konstruk dan *Variance Extract***

Faktor	Loading	Loading <sup>2</sup>	Measurement Error	$\Sigma$ Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Variance Extract
PPTA				6,0025	0,7948	0,7952
X1	0,60	0,3600	0,40			
X2	0,57	0,3249	0,43			
X3	0,73	0,5329	0,27			
X4	0,55	0,3025	0,45			
$\Sigma$	2,45	1,5203	1,55			
PPL				7,0225	0,8388	0,6953
X5	0,75	0,5625	0,25			
X6	0,60	0,3600	0,40			
X7	0,64	0,4096	0,36			
X8	0,66	0,4356	0,34			
$\Sigma$	2,65	1,7677	1,35			
PE				6,9169	0,8347	0,7602
X9	0,60	0,3600	0,40			
X10	0,68	0,4624	0,32			
X11	0,75	0,5625	0,25			
X12	0,60	0,3600	0,40			
$\Sigma$	2,63	1,7449	1,37			
PK				4,6225	0,7142	0,5382
X13	0,54	0,2916	0,46			
X14	0,51	0,2601	0,49			
X15	0,49	0,2401	0,51			
X16	0,61	0,3721	0,39			
$\Sigma$	2,15	1,1639	1,85			
PA				11,1556	0,8075	0,6134
X17	0,66	0,4356	0,34			
X18	0,53	0,2809	0,47			
X19	0,53	0,2809	0,47			
X20	0,50	0,2500	0,50			
X21	0,55	0,3025	0,45			
X22	0,57	0,3249	0,43			
$\Sigma$	3,34	1,8748	2,66			
KTP				6,5025	0,8177	0,7405
X23	0,50	0,2500	0,50			
X24	0,70	0,4900	0,30			
X25	0,84	0,7056	0,16			
X26	0,51	0,2601	0,49			
$\Sigma$	2,55	1,7057	1,45			

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas dan *variance extract* berada di atas batas nilai yang telah disyaratkan. Dengan demikian secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel* relatif mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

#### **4.4 Pengujian Hipotesis Penelitian**

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation modeling*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.3 dan hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness-of-fit*: *Chi-Square* (317,279), probabilitas (0,113), RMSEA (0,028), CMIN/DF (1,102), TLI (0,965) dan CFI (0,969) seperti dalam tabel 4.7. Selanjutnya berdasarkan *model fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 5 hipotesis penelitian.

Secara general, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yakni di atas  $\pm 1,96$  untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Jika hasil olah data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat dinyatakan diterima.

#### **4.4.1 Hubungan antara Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual**

*H<sub>1</sub>: Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual*

Faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan bertanya/mendengarkan pelanggan, kemampuan dalam melakukan presentasi penjualan, pengetahuan atas produk yang dijual dan kegunaannya, dan kemampuan menganalisis dan mendiagnosis kebutuhan pelanggan. Sementara faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif; dan melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dalam

penelitian di lapangan ternyata diketahui bahwa pelatihan penjualan tahap awal yang berorientasi pada konsultasi selalu dilakukan oleh perusahaan-perusahaan asuransi dan ini merupakan tahapan awal untuk membentuk performa dan mengupayakan suatu produktivitas dari tenaga penjual baru.

Parameter estimasi antara pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal dengan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2,512$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  pada taraf signifikansi 0,05 (5%) dengan nilai P sebesar 0,012. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual” **dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Erffmeyer et. al. (1991, p. 17); Puri (1993, p. 101) dan Pelham (2002, p. 97-109). Oleh karena itu pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal dimana didalamnya mencakup pengetahuan yang dimiliki mengenai produk yang dijual dan kegunaannya, kemampuan presentasi penjualan dan juga kemampuan dalam mendiagnosis dan memahami kebutuhan pelanggan sangat penting untuk dilakukan perusahaan sebagai upaya meningkatkan kinerja tenaga penjual.



#### **4.4.2 Hubungan antara Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual**

*H<sub>2</sub>: Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.*

Faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam membangun hubungan penjualan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada maupun dengan *new customer*, kemampuan dalam mendiagnosis dan memecahkan problematika penjualan yang dihadapi pelanggan, kemampuan dalam bekerjasama dengan pihak teknis, R&D, *customer service* dalam mengatasi setiap masalah dalam aktivitas penjualan dan kemampuan dalam mengembangkan kreativitas dan kemampuan menjual yang dimiliki. Sementara faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif; dan

melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dari hasil penelitian di lapangan diketahui bahwa pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan asuransi meliputi dua tahapan pembelajaran. Setelah pelaksanaan pelatihan tahap awal selanjutnya ada pelatihan penjualan yang dilakukan per 3 bulanan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan tenaga penjual serta membantu tenaga penjual apabila menghadapi kesulitan di lapangan.

Parameter estimasi antara pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan dengan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2,071$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  pada taraf signifikansi 0,05 (5%) dengan nilai P sebesar 0,038. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sujana et. al (1988, p. 9-19; 1994, p. 39-52) dan Pelham (2002, p. 97-109). Oleh karena itu pihak manajemen/perusahaan perlu berusaha untuk meningkatkan kontribusi variabel pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan yang terdiri dari dimensi-dimensi menjalin hubungan dengan pelanggan dan cara menangani masalah pelanggan; serta berinteraksi

dengan pihak internal (seperti R&D, produksi dan *customer service*) dalam mengatasi setiap problematika penjualan yang terjadi.

#### **4.4.3 Hubungan antara Program Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual**

*H<sub>3</sub>: Evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.*

Faktor-faktor program evaluasi yang berorientasi pada konsultasi dibentuk oleh indikator-indikator seberapa banyak intensitas aktivitas yang difokuskan untuk memberikan perhatian yang pada masalah pelanggan; seberapa banyak intensitas aktivitas dalam berinteraksi dengan pihak internal (teknikal, R&D dan *customer service*); seberapa baik output atas tingkat pemahaman terhadap pelanggan; dan seberapa baik output atas usaha mengatasi masalah pelanggan. Sementara faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif; dan melakukan aktivitas aktual dengan

menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Berdasarkan penelitian di lapangan diketahui bahwa evaluasi kinerja merupakan tahapan penting untuk mengetahui kemampuan dan peningkatan ketrampilan penjualan dari tenaga penjual di industri asuransi kota Semarang. Tenaga penjual akan terus dievaluasi baik pada waktu pelatihan penjualan dilaksanakan maupun pada saat aktivitas penjualan.

Parameter estimasi antara evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dengan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2,108$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  pada taraf signifikansi 0,05 (5%) dengan nilai P sebesar 0,035. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual” **dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987, p. 76-88; 1994, p. 53-67); Boles et. al (1995, p. 31-49); Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105); Weitz dan Bradford (1999, p. 241-254). Oleh karena itu pihak manajemen/perusahaan perlu berusaha untuk meningkatkan kontribusi variabel evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi yang meliputi penilaian atas kemampuan tenaga penjual dalam memperoleh konsumen yang

prospektif, presentasi penjualan dan kreativitas dalam aktivitas penjualan. Dalam suatu industri termasuk industri asuransi, persaingan diantara para pelaku pasar sangatlah ketat. Hal ini tentu saja membuat pihak perusahaan/manajemen membutuhkan strategi bersaing yang berbeda dari para pesaingnya, dan variabel evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dapat dijadikan solusinya.

#### **4.4.4 Hubungan antara Program Kompensasi yang Berorientasi Konsultasi dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual**

*H<sub>4</sub>: Pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.*

Faktor-faktor pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam meningkatkan penjualan yang sudah ada; kemampuan dalam memperoleh penjualan dari pelanggan baru, kemampuan dalam menciptakan *customer retention* dan kemampuan dalam menciptakan *customer satisfaction*. Sementara faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi

mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif; dan melakukan aktivitas actual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dari data lapangan diketahui bahwa sistem kompensasi bagi tenaga penjual asuransi merupakan faktor penting untuk memotivasi tenaga penjual. Semakin baik sistem kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan asuransi tersebut akan memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan kinerjanya. Jadi bisa dikatakan bahwa ternyata bagi tenaga penjual diindustri asuransi, standar kompensasi merupakan hal yang sangat diperhatikan. Insentif yang kompetitif dengan dukungan seperangkat skema komisi atau bonus mutlak didesain untuk menarik minat dan mempertahankan tenaga penjual yang mampu mengatasi semua kendala yang dihadapi. Kemampuan mengatasi kendala tersebut pada akhirnya mengantarkan mereka ke tingkat kemampuan menjual pada posisi puncak. Sangat wajar jika pada akhirnya mereka menerima *rewards* yang berbeda lebih daripada sekedar yang diterima oleh karyawan kebanyakan lainnya.

Parameter estimasi antara program kompensasi yang berorientasi pada konsultasi dengan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai  $C.R = -0,249$  atau tidak memenuhi kriteria  $C.R \geq \pm 2,00$  pada taraf signifikansi 0,05 (5%) dengan nilai P sebesar 0,804. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu di bawah 1,96 untuk CR dan di atas 0,05 untuk nilai P. Oleh karena itu dapat disimpulkan

bahwa hipotesis keempat yang berbunyi “pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual” dinyatakan **ditolak atau tidak dapat diterima**.

Asumsi dari penolakan hipotesis ini adalah bahwa dimungkinkan program kompensasi berpengaruh ke kinerja tenaga penjual secara langsung, bukan pada kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal ini dikarenakan program tersebut merupakan program kebijakan langsung dari perusahaan yang bersangkutan yang memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan produktivitas/hasil kinerjanya bukan sekedar meningkatkan kemampuan penjualannya semata-mata. Dalam kondisi real di lapangan ternyata diketahui bahwa dengan adanya pemberian kompensasi, tenaga penjual tidak termotivasi untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptifnya, tetapi lebih termotivasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya kompensasi yang diberikan, mereka akan berusaha dengan seoptimal mungkin meningkatkan kinerjanya, baik melalui penerimaan penjualan yang diperoleh, volume penjualan, jumlah pelanggan dan target penjualan yang mampu dicapai; tanpa menghiraukan apapun cara penjualan yang harus diterapkan di lapangan. Kemampuan penjualan adaptif bukanlah menjadi suatu hal yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui pemberian sistem kompensasi. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Erffmeyer (1991, p. 17-30); Kohli&Jaworski (1994, p. 263-274); Pelham (2002, p. 97-109); Sharma (2002, p. 61-70) dan mendukung penelitian Sujan et. al (1994, p. 39-52) dan Cravens et. al (1993, p. 47-59).

#### **4.4.5 Hubungan antara Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual**

*H<sub>5</sub>: Kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.*

Faktor-faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif, dan melakukan aktivitas actual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda. Sementara faktor kinerja tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator volume penjualan, jumlah pelanggan, target penjualan yang dicapai dan penerimaan penjualan yang diperoleh.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dari hasil penelitian diketahui bahwa bagi tenaga penjual khususnya yang berkecimpung dalam industri asuransi, kemampuan dalam melakukan penjualan yang adaptif sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan produk asuransi merupakan



produk jasa yang tidak dapat dinikmati secara langsung dan juga membutuhkan kesadaran atas kegunaan produk tersebut secara menyeluruh. Kemampuan penjualan adaptif sangat diperlukan untuk merangsang dan menimbulkan kebutuhan dari masyarakat (konsumen) atas produk asuransi tersebut. Dengan pendekatan penjualan adaptif, konsumen dapat mengetahui apa saja fungsi dan kegunaan produk asuransi untuk kemudian mengambil keputusan pengkonsumsian produk tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan penjualan adaptif merupakan hal penting dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Parameter estimasi antara kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 5,335$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  pada taraf signifikansi 0,05 (5%) dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi “kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sujana et. al. (1988, p. 9-19); Spiro dan Weitz (1990, p. 61-69); Anglin et. al. 1990, (p. 81-90); Marks, et. al. (1996, p. 53-65); Boorum et. al. (1998, p. 16-30); serta Shoemaker dan Johlke (2002, p. 118-131). Oleh karena itu kemampuan penjualan adaptif dimana didalamnya mencakup aktivitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan, yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan

perlu lebih dioptimalkan pengembangannya oleh perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual untuk dapat lebih baik lagi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Ringkasan Penelitian**

Pada bagian awal telah dijelaskan bahwa pengembangan dan pengaturan hubungan dengan pelanggan merupakan komponen penting dalam pengaturan tenaga penjual di organisasi modern (Robinson, et. al., 2002, p. 111). Dengan tujuan memelihara kesuksesan yang berkelanjutan, maka sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengatur hubungan dengan pelanggan tersebut secara lebih efektif dan efisien.

Cravens, et. al (1993, p. 47-59) mengemukakan bahwa program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi merupakan suatu program yang dilakukan berbasis pada perspektif kontrol perilaku dan hasil yang dicapai tenaga penjual, yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten untuk meningkatkan kualitas layanan tenaga penjual terhadap klien, meningkatkan penjualan dan pertumbuhan penjualan perusahaan serta menciptakan kepuasan pelanggan melalui peningkatan nilai produk. Oleh karena itu program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dilakukan dengan menitikberatkan pada pengembangan pengetahuan dan kemampuan tenaga penjual atas pelanggannya melalui pelatihan penjualan, yang meliputi kemampuan bertanya, mendengarkan, mengidentifikasi masalah pelanggan dan kemampuan memecahkan masalah penjualan yang dihadapi serta mengevaluasi bagaimana implikasi dari pelatihan penjualan yang diberikan untuk kebijakan lebih lanjut

dalam memberikan *reward* dan kompensasi pada tenaga penjual (Pelham, 2002, p. 98). Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut, maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui penjualan adaptif”. Pertanyaan-pertanyaan stratejik yang muncul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- Apa sajakah faktor-faktor dalam program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi yang mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual?
- Apakah kemampuan penjualan adaptif yang dimiliki tenaga penjual tersebut mempengaruhi kinerja tenaga penjual?

Oleh karena itu, untuk menguji permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini maka diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Kemampuan penjualan adaptif merupakan aktivitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan, yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan. Kemampuan penjualan adaptif ini dipengaruhi oleh pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal, pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan, evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dan program kompensasi yang berorientasi pada konsultasi. Program pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal menitikberatkan pada pengetahuan yang dimiliki mengenai produk yang dijual dan kegunaannya, kemampuan presentasi penjualan dan juga kemampuan dalam mendiagnosis dan

memahami kebutuhan pelanggan (Ramsey dan Sohli, 1997; dalam Pelham, 2002, p. 99). Sementara pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan merupakan tindaklanjut pelatihan penjualan tahap awal yang dilakukan perusahaan dengan tujuan membantu tenaga penjual untuk mengemukakan permasalahan penjualan yang dihadapinya di lapangan, serta memberikan solusi bagi pemecahan tersebut (Pelham, 2002, p. 100). Pelatihan penjualan lanjutan ini juga memberikan suatu orientasi tujuan pembelajaran (Sujan et. al., 1994, p. 39), dengan menitikberatkan aktivitas untuk meningkatkan ketrampilan penjualan, bukan sekedar berorientasi pada pencapaian kinerja penjualan jangka pendek. Tindaklanjut pelaksanaan pelatihan penjualan juga akan berguna bagi tenaga penjual untuk mengetahui mengenai bagaimana menjalin hubungan dengan pelanggan dan cara menangani masalah pelanggan; serta berinteraksi dengan pihak internal (seperti R&D, produksi dan *customer service*) dalam mengatasi setiap problematika penjualan yang terjadi. Setelah dilakukannya pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi maka perlu dilakukan tindak lanjut evaluasi atas kemampuan tenaga penjual. Stathakopoulos (1996, p. 8) lebih lanjut mengemukakan bahwa evaluasi tersebut meliputi penilaian atas kemampuan tenaga penjual dalam memperoleh konsumen yang prospektif, presentasi penjualan dan kreativitas dalam aktivitas penjualan. Kesuksesan pelaksanaan program pelatihan dalam meningkatkan ketrampilan tenaga penjual mendorong untuk dilakukan evaluasi kinerja lebih lanjut untuk mengetahui prestasi kerja masing-masing tenaga penjual. Evaluasi tersebut meliputi ketrampilan dalam mendengarkan dan bertanya pada pelanggan atas kebutuhan mereka, pengetahuan

tenaga penjual dalam meningkatkan kebutuhan pelanggan, kemampuan dalam mendiagnosis dan menangani masalah pelanggan dan kecakapan dalam bekerja dengan personal teknikal internal perusahaan dalam menangani masalah-masalah pelanggan (Weitz dan Bradford, 1999, p. 244). Program kompensasi tenaga penjual merupakan aturan penting dalam memotivasi, memberikan *reward* dan mempengaruhi perilaku tenaga penjual (Pelham, 2002, p. 101). Kompensasi penting bagi tenaga penjual sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja mereka, oleh karena itu, bila tenaga penjual memandang kompensasi yang mereka terima tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis (Pelham, 2002, p. 101-102).

Beberapa penelitian mengenai penjualan adaptif (Sujan et. al., 1988, p. 9-19; Spiro dan Weitz, 1990, p. 61-69; Anglin et. al., 1990, p. 81-90; Marks, et. al., 1996, p. 53-65; Boorum et. al., 1998, p. 16-30; Shoemaker dan Johlke, 2002, p. 118-131) menunjukkan hubungan yang positif antara *adaptive selling* dengan peningkatan kinerja tenaga penjual. Sementara penelitian Sujan et. al (1994, p. 39-52) menunjukkan pengaruh positif dari perilaku *working smart* terhadap kinerja tenaga penjual. Dengan dimilikinya penjualan adaptif menunjukkan kemampuan dan kecakapan tenaga penjual dalam melakukan teknik dan pendekatan tertentu secara tepat dengan memperhatikan kondisi situasi yang ada. Tenaga penjual akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu untuk mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat untuk masing-

masing situasi tersebut. Kinerja tenaga penjual merupakan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualannya yang dilihat dari kemampuannya dalam memperoleh volume penjualan, jumlah pelanggan, tercapainya target penjualan dan penerimaan penjualan (Kohli, et. al. 1998, p. 272; Leigh and Marshall, 2001, p. 83). Kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan lima dasar teori yang sudah disesuaikan dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang yaitu teori mengenai pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal yang mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual (hipotesis penelitian 1); pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan yang mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual (hipotesis penelitian 2); evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi yang mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual (hipotesis penelitian 3); program kompensasi yang berorientasi pada konsultasi yang mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual (hipotesis penelitian 4). Selanjutnya adalah kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual (hipotesis penelitian 5). Berdasarkan paparan diatas, ada lima hipotesis penelitian yang dikembangkan pada penelitian ini.

Populasi penelitian ini adalah semua tenaga penjual dari perusahaan-perusahaan dalam industri asuransi di kota Semarang. Analisis data diuraikan dalam penelitian ini yang memuat data deskriptif responden yaitu dari 130 responden. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji lima hipotesis

penelitian yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covarians*  $\leq \pm 2,58$ . Sementara nilai *determinant of covariance matrix*nya  $1,0930e+001$ .

Model pengukuran *exogenous* yaitu dimensi faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal, dimensi faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan, dimensi faktor evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dan dimensi faktor program kompensasi yang berorientasi pada konsultasi, serta model *endogenous* untuk dimensi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dan dimensi kinerja tenaga penjual telah diuji dengan analisis konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisa dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai model keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri dari 26 *observed variabel* atau indikator dan 5 *latent variabel* untuk model pengujian hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual, dan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual yang telah memenuhi kriteria *goodness-of-fit* yaitu *chi square* = 317,279; probabilitas = 0,113; RMSEA = 0,028; GFI = 0,851; AGFI = 0,819; CMIN/DF = 1,102; TLI = 0,965; dan CFI = 0,969. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.



## **5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**

Setelah dilakukan penelitian yang menguji kelima hipotesis yang diajukan, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas kelima hipotesis penelitian yang diajukan.

### **5.2.1 Hubungan antara Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual**

*H<sub>1</sub>: Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual*

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Erffmeyer et. al. (1991, p. 17); Puri (1993, p. 101) dan Pelham (2002, p. 97-109). Bahwa semakin tinggi kemampuan tenaga penjual yang diperoleh dari pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal akan meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan bertanya/mendengarkan pelanggan, kemampuan dalam melakukan presentasi penjualan, pengetahuan atas produk yang dijual dan kegunaannya, dan kemampuan menganalisis dan mendiagnosis kebutuhan pelanggan. Sementara faktor kemampuan penjualan

adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif; dan melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dalam penelitian di lapangan ternyata diketahui bahwa pelatihan penjualan tahap awal selalu dilakukan oleh perusahaan-perusahaan asuransi dan ini merupakan tahapan awal untuk membentuk performa dan mengupayakan suatu produktivitas dari tenaga penjual baru.

### **5.2.2 Hubungan antara Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual**

*H<sub>2</sub>: Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.*

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sujan et. al (1988, p. 9-19; 1994, p. 39-52) dan Pelham (2002, p. 97-109). Bahwa semakin tinggi kemampuan tenaga penjual yang diperoleh dari pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan akan meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam membangun hubungan penjualan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada maupun dengan *new customer*, kemampuan dalam mendiagnosis dan memecahkan problematika penjualan yang dihadapi pelanggan, kemampuan dalam bekerjasama dengan pihak teknis, R&D, *customer service* dalam mengatasi setiap masalah dalam aktivitas penjualan dan kemampuan dalam mengembangkan kreativitas dan kemampuan menjual yang dimiliki. Sementara faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa

pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif; dan melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dari hasil penelitian di lapangan diketahui bahwa pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan asuransi meliputi dua tahapan pembelajaran. Setelah pelaksanaan pelatihan tahap awal selanjutnya ada pelatihan penjualan yang dilakukan per 3 bulan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan tenaga penjual serta membantu tenaga penjual apabila menghadapi kesulitan di lapangan.

### 5.2.3 Hubungan antara Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual

*H<sub>3</sub> : Evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.*

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987, p. 76-88; 1994, p. 53-67); Boles et. al (1995, p. 31-49); Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105); Weitz dan Bradford (1999, p. 241-254). Bahwa semakin baik kemampuan tenaga penjual pada saat evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dilakukan akan meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Faktor-faktor program evaluasi yang berorientasi pada konsultasi dibentuk oleh indikator-indikator seberapa banyak intensitas aktivitas yang difokuskan untuk memberikan perhatian yang pada masalah pelanggan; seberapa banyak intensitas aktivitas dalam berinteraksi dengan pihak internal (teknikal, R&D dan *customer service*); seberapa baik output atas tingkat pemahaman terhadap pelanggan; dan seberapa baik output atas usaha mengatasi masalah pelanggan. Sementara faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang

berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif; dan melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Berdasarkan penelitian di lapangan diketahui bahwa evaluasi kinerja merupakan tahapan penting untuk mengetahui kemampuan dan peningkatan ketrampilan penjualan dari tenaga penjual di industri asuransi kota Semarang. Tenaga penjual akan terus dievaluasi baik pada waktu pelatihan penjualan dilaksanakan maupun pada saat aktivitas penjualan.

#### **5.2.4 Hubungan antara Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal dengan Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual**

*H<sub>4</sub>: Pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.*

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa bahwa hipotesis keempat yang berbunyi “pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual” dinyatakan **ditolak atau tidak dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Erffmeyer (1991, p. 17-30); Kohli dan Jaworski (1994, p. 263-274); Pelham (2002, p. 97-109); Sharma (2002, p. 61-70) dan mendukung penelitian Sujana et. al (1994, p. 39-52) dan Cravens et. al (1993, p. 47-59) bahwa semakin tinggi kemampuan tenaga penjual dengan adanya pemberian sistem kompensasi yang berorientasi pada konsultasi akan meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Faktor-faktor pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam meningkatkan penjualan yang sudah ada; kemampuan dalam memperoleh penjualan dari pelanggan baru, kemampuan dalam menciptakan *customer retention* dan kemampuan dalam menciptakan *customer satisfaction*. Sementara faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi

mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif, dan melakukan aktivitas actual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dari data lapangan diketahui bahwa sistem kompensasi bagi tenaga penjual asuransi merupakan faktor penting untuk memotivasi tenaga penjual. Semakin baik sistem kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan asuransi tersebut akan memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan kinerjanya. Jadi bisa dikatakan bahwa ternyata bagi tenaga penjual diindustri asuransi, standar kompensasi merupakan hal yang sangat diperhatikan.

Asumsi dari penolakan hipotesis ini adalah bahwa dimungkinkan program kompensasi berpengaruh ke kinerja tenaga penjual secara langsung, bukan pada kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal ini dikarenakan program tersebut merupakan program kebijakan langsung dari perusahaan yang bersangkutan yang memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan produktivitas/hasil kinerjanya bukan sekedar meningkatkan kemampuan penjualannya semata-mata. Dalam kondisi real di lapangan ternyata diketahui bahwa dengan adanya pemberian kompensasi, tenaga penjual tidak termotivasi untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptifnya, tetapi lebih termotivasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya kompensasi yang diberikan, mereka akan berusaha dengan seoptimal mungkin meningkatkan kinerjanya, baik melalui penerimaan penjualan yang diperoleh, volume penjualan,



jumlah pelanggan dan target penjualan yang mampu dicapai; tanpa menghiraukan apapun cara penjualan yang harus diterapkan di lapangan. Kemampuan penjualan adaptif bukanlah menjadi suatu hal yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui pemberian sistem kompensasi.

#### **5.2.5 Hubungan antara Kemampuan Penjualan Adaptif Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual**

*H<sub>5</sub>: Kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.*

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi “kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual” **dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sujana et. al. (1988, p. 9-19); Spiro dan Weitz (1990, p. 61-69); Anglin et. al. 1990, (p. 81-90); Marks, et. al. (1996, p. 53-65); Boorom et. al. (1998, p. 16-30); serta Shoemaker dan Johlke (2002, p. 118-131). Bahwa semakin tinggi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual akan meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Faktor-faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah

pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif; dan melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda. Sementara faktor kinerja tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator volume penjualan, jumlah pelanggan, target penjualan yang dicapai dan penerimaan penjualan yang diperoleh.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dari hasil penelitian diketahui bahwa bagi tenaga penjual khususnya yang berkecimpung dalam industri asuransi, kemampuan dalam melakukan penjualan yang adaptif sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan produk asuransi merupakan produk jasa yang tidak dapat dinikmati secara langsung dan juga membutuhkan kesadaran atas kegunaan produk tersebut secara menyeluruh. Kemampuan penjualan adaptif sangat diperlukan untuk merangsang dan menimbulkan kebutuhan dari masyarakat (konsumen) atas produk asuransi tersebut. Dengan pendekatan penjualan adaptif, konsumen dapat mengetahui apa saja fungsi dan kegunaan produk asuransi untuk kemudian mengambil keputusan pengkonsumsian produk tersebut.

### 5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Di samping menjalankan fungsi rutin menjual produk atau jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran penting ini tampak hanya dapat dilakukan oleh individu dengan tingkat inisiatif yang tinggi dan mampu bekerja dalam tingkat supervisi yang paling rendah.

Berkaitan dengan obyek penelitian mengenai manajemen penjualan yang diterapkan di industri asuransi, ternyata penelitian-penelitian terdahulu (Anderson dan Oliver, 1987, p.76-88; 1994, p. 53-67; Cravens, et. al., 1993, p. 47-59; Pelham, 2002, p. 97-109) hanya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana intensitas pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan, dan tidak menelaah lebih dalam mengenai bagaimana program tersebut mampu meningkatkan kualitas kemampuan tenaga penjual sebagai pihak yang berperan penting dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan. Oleh karena itu permasalahan penelitian yang akan diajukan adalah "Bagaimana program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual

melalui penjualan adaptif". Pertanyaan-pertanyaan strategik yang muncul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- Apakah faktor-faktor dalam program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual?
- Apakah kemampuan penjualan adaptif yang dimiliki tenaga penjual tersebut mempengaruhi kinerja tenaga penjual?

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep bahwa kemampuan penjualan adaptif dipengaruhi oleh faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal, pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan dan evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi, seperti yang diungkapkan oleh Pelham (2002, p. 97-99). Sementara variabel program kompensasi yang berorientasi pada konsultasi ternyata terbukti tidak secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Dari ketiga variabel yang paling berpengaruh, variabel pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal paling berpengaruh terhadap variabel kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibanding dengan faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan dan evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut:

- Tinggi rendahnya kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dipengaruhi oleh tinggi rendahnya faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi

pada konsultasi, baik pelatihan penjualan tahap awal maupun pelatihan penjualan tahap lanjutan.

- Semakin baik kemampuan tenaga penjual pada saat evaluasi kerja dilakukan maka semakin tinggi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
- Perusahaan asuransi yang mampu mengembangkan program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualnya.

Kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Dengan demikian berdasarkan paparan tersebut maka dikembangkan pernyataan yang didukung bukti empiris sebagai berikut:

- Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal, pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan dan evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual, sehingga tinggi rendahnya kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual akan sangat dipengaruhi oleh variabel-variabel tersebut.
- Kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kemampuan penjualan adaptif yang dimiliki oleh tenaga penjual, dengan demikian kemampuan penjualan adaptif yang baik akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis penelitian yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM), telah

dikonsepkan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dari 4 konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris:

1. Faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
2. Faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
3. Faktor-faktor evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
4. Faktor-faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

## **5.4 Implikasi Kebijakan**

### **5.4.1 Implikasi Teorities**

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal, pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan, evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teorities dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga

penjual (pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal, pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan, evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi) dan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual (kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual) pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- Kemampuan penjualan adaptif secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan tenaga penjual setelah pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal dilakukan akan meningkatkan pula kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal (Erffmeyer et. al., 1991, p. 17; Puri, 1993, p. 101 dan Pelham, 2002, p. 97-109).
- Kemampuan penjualan adaptif secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan tenaga penjual setelah pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi dilakukan akan meningkatkan pula kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor pelatihan

penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan (Sujan et. al., 1988, p. 9-19; 1994, p. 39-52 dan Pelham, 2002, p. 97-109).

- Kemampuan penjualan adaptif secara positif juga dipengaruhi oleh faktor-faktor evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi. Oleh sebab itu, semakin baik kemampuan tenaga penjual saat evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dilakukan meningkatkan pula kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi (Anderson dan Oliver, 1987, p. 76-88; 1994, p. 53-67; Boles et. al., 1995, p. 31-49; Challagalla dan Shervani., 1996, p. 89-105; serta Weitz dan Bradford , 1999, p. 241-254).
- Kemampuan penjualan adaptif tidak dipengaruhi oleh pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi. Asumsi dari penolakan hipotesis ini adalah bahwa dimungkinkan program kompensasi berpengaruh ke kinerja tenaga penjual secara langsung, bukan pada kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal ini dikarenakan program tersebut merupakan program kebijakan langsung dari perusahaan yang bersangkutan yang memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan produktivitas/hasil kerjanya bukan sekedar meningkatkan kemampuan penjualannya semata. Dalam kondisi real di lapangan ternyata diketahui bahwa dengan adanya pemberian kompensasi, tenaga penjual tidak termotivasi untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptifnya, tetapi lebih termotivasi



untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya kompensasi yang diberikan, mereka akan berusaha dengan seoptimal mungkin meningkatkan kinerjanya, baik melalui penerimaan penjualan yang diperoleh, volume penjualan, jumlah pelanggan dan target penjualan yang mampu dicapai; tanpa menghiraukan apapun cara penjualan yang harus diterapkan di lapangan. Kemampuan penjualan adaptif bukanlah menjadi suatu hal yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui pemberian sistem kompensasi. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Erffmeyer (1991, p. 17-30); Kohli&Jaworski (1994, p. 263-274); Pelham (2002, p. 97-109); Sharma (2002, p. 61-70) dan mendukung penelitian Sujan et. al (1994, p. 39-52) dan Cravens et. al (1993, p. 47-59).

- Kinerja tenaga penjual secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual akan meningkatkan pula kinerja tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual (Sujan et. al., 1988, p. 9-19; Spiro dan Weitz, 1990, p. 61-69; Anglin et. al., 1990, p. 81-90; Marks, et. al., 1996, p. 53-65; Boorom et. al., 1998, p. 16-30; Shoemaker dan Johlke, 2002, p. 118-131).

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teorities**

No.	Pernyataan	Implikasi Teorities
1.	Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Mendukung secara empiris teori Erffmeyer et. al. (1991, p. 17); Puri (1993, p. 101) dan Pelham (2002, p. 97-109)
2.	Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Mendukung secara empiris teori Sujan et. al (1988, p. 9-19; 1994, p. 39-52) dan Pelham (2002, p. 97-109)
3.	Evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Mendukung secara empiris teori Anderson dan Oliver (1987, p. 76-88; 1994, p. 53-67); Boles et. al (1995, p. 31-49); Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105); Weitz dan Bradford (1999, p. 241-254)
4.	Pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Menolak secara empiris teori Erffmeyer (1991, p. 17-30); Kohli dan Jaworski (1994, p. 263-274); Pelham (2002, p. 97-109); Sharma (2002, p. 61-70) dan mendukung secara empiris penelitian Sujan et. al (1994, p. 39-52) dan Cravens et. al (1993, p. 47-59)
5.	Kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual	Mendukung secara empiris teori Sujan et. al. (1988, p. 9-19); Spiro dan Weitz (1990, p. 61-69); Anglin et. al. 1990, (p. 81-90); Marks, et. al. (1996, p. 53-65); Boorom et. al. (1998, p. 16-30); serta Shoemaker dan Johlke (2002, p. 118-131)

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

#### 5.4.2 Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi

manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor yang paling berpengaruh terhadap variabel kemampuan penjualan adaptif adalah pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal dimana didalamnya mencakup pengetahuan yang dimiliki mengenai produk yang dijual dan kegunaannya, kemampuan presentasi penjualan dan juga kemampuan dalam mendiagnosis dan memahami kebutuhan pelanggan.
2. Karena variabel pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi ini memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel lain, maka seyogyanya pihak manajemen agar memberikan penekanan lebih banyak pada variabel pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi. Hal ini dikarenakan pelatihan penjualan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk memberikan pembekalan bagi tenaga penjual, dimana khususnya bagi tenaga penjual asuransi pelatihan ini akan membantu menghadapi problematika penjualan yang nantinya dihadapi di lapangan.
3. Meskipun variabel pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan dan evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi pengaruhnya lebih kecil terhadap variabel kemampuan penjualan adaptif, pihak manajemen/perusahaan perlu berusaha untuk meningkatkan kontribusi variabel pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi

lanjutan yang terdiri dari dimensi-dimensi menjalin hubungan dengan pelanggan dan cara menangani masalah pelanggan; serta berinteraksi dengan pihak internal (seperti R&D, produksi dan *customer service*) dalam mengatasi setiap problematika penjualan yang terjadi; dan juga meningkatkan kontribusi variabel evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi yang meliputi penilaian atas kemampuan tenaga penjual dalam memperoleh konsumen yang prospektif, presentasi penjualan dan kreativitas dalam aktivitas penjualan. Dalam suatu industri termasuk industri asuransi, persaingan diantara para pelaku pasar sangatlah ketat. Hal ini tentu saja membuat pihak perusahaan/manajemen membutuhkan strategi bersaing yang berbeda dari para pesaingnya, dan variabel pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan dan variabel evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dapat dijadikan solusinya.

4. Faktor yang paling berpengaruh terhadap variabel kinerja tenaga penjual adalah kemampuan penjualan adaptif dimana didalamnya mencakup aktivitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan, yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan.
5. Karena kemampuan penjualan adaptif ini memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel lain, maka seyogyanya pihak manajemen agar memberikan penekanan lebih banyak pada variabel kemampuan penjualan adaptif yakni mengoptimalkan upaya untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual melalui

proses pelaksanaan program manajemen penjualannya. Yakni melalui pelatihan penjualan yang diberikan maupun sistem evaluasi yang dilakukan.

**Tabel 5.2**  
**Implikasi Manajerial**

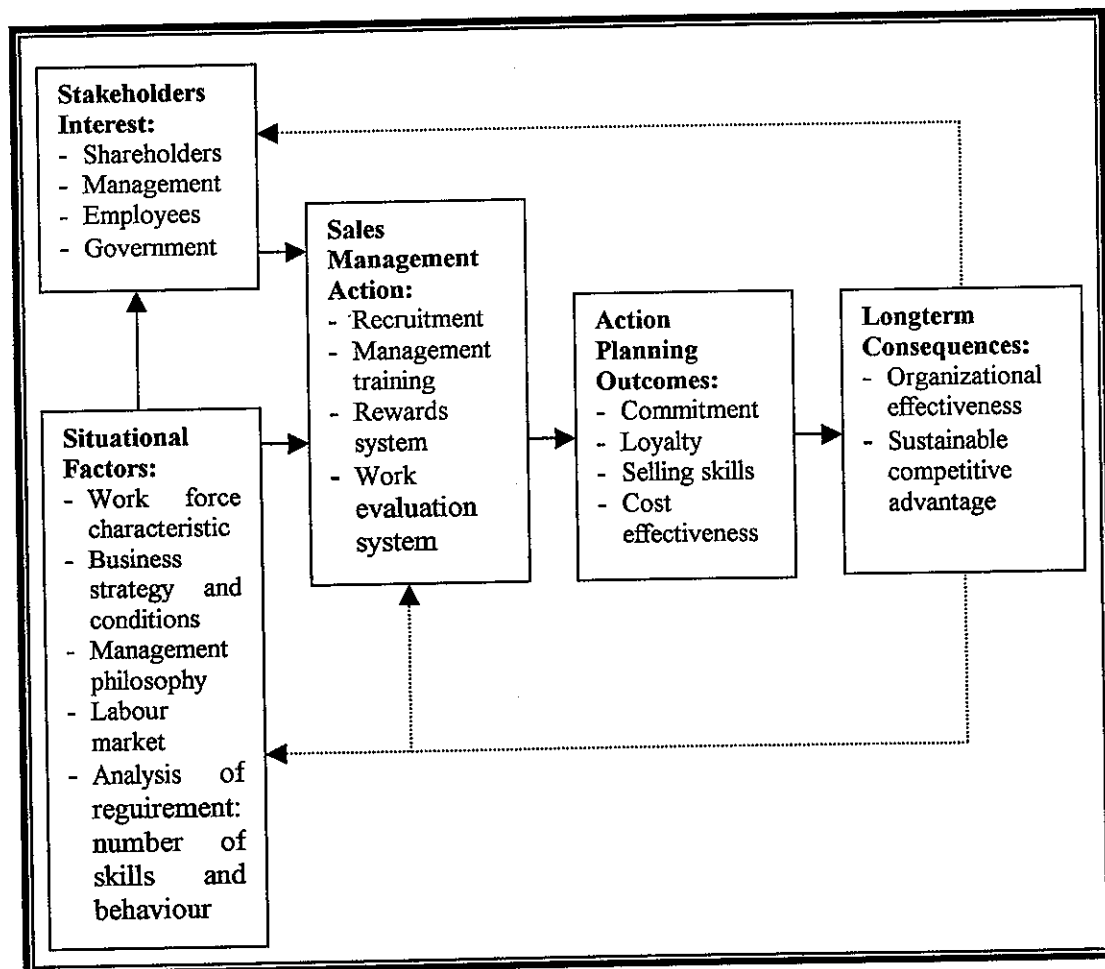
No.	Pernyataan	Implikasi Manajerial
1.	Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Karena pelatihan penjualan tahap awal sangat diperlukan oleh tenaga penjual baru maka perlu dilakukan optimalisasi dalam pelaksanaannya.
2.	Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Karena tindak lanjut pelatihan penjualan tahap awal perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual, maka seyogyanya perusahaan melakukan pelatihan penjualan secara berkala secara efektif dan efisien.
3.	Evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Evaluasi atas kinerja perlu dilakukan secara terus menerus untuk membantu memantau dan meningkatkan produktivitas tenaga penjual.
5.	Kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual	Pengembangan program manajemen penjualan secara optimal perlu terus diupayakan untuk membantu meningkatkan kemampuan penjualan adaptif yang mengarah pada peningkatan kinerja tenaga penjual.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

Disamping implikasi manajerial yang sudah dikemukakan diatas, berikut ini diajukan suatu *framework* atas kebijakan pelaksanaan program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi ditinjau dari segi *stakeholders* (pemegang saham, manajemen, tenaga penjual dan karyawan, pemerintah),

kebijakan perusahaan; faktor-faktor lingkungan; dimana *framework* ini meliputi apa saja kebijakan yang harus diambil dan bagaimana kemungkinan pengaruhnya bagi perusahaan yang bersangkutan.

**Gambar 5.1**  
***Sales Management Framework***



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

*Framework* diatas mengemukakan pentingnya perencanaan, pengkoordinasian serta pelaksanaan program manajemen penjualan bagi pengembangan tenaga penjual disuatu perusahaan. Pengembangan tenaga penjual

amat erat kaitannya dengan tujuan yang ingin dicapai oleh *stakeholders* dan perusahaan itu sendiri. Tenaga penjual merupakan suatu asset utama yang melibatkan seluruh pengambilan keputusan yang diambil dan aktivitas penjualan perusahaan. Ada dua hal penting dalam pengelolaan manajemen penjualan khususnya yang berkaitan dengan tenaga penjual:

1. Kebijakan pengelolaan manajemen penjualan oleh pihak manajemen sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam menetapkan kebijakan-kebijakan internal perusahaan.
2. Pengembangan fungsi dari masing-masing personel penjualan dalam mengembangkan dan mengemukakan ide kreatif, gagasan serta saran bagi pengembangan manajemen penjualan yang nantinya digunakan sebagai *input* bagi pihak manajemen perusahaan.

Dimana hal-hal tersebut perlu dilakukan secara konsisten dan terkoordinasi, sehingga nantinya perusahaan akan mampu mencapai *sustainable competitive advantage*. Pada awalnya perusahaan harus dapat melihat keinginan dari *stakeholders* akan produk *insurance* yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut serta bagaimana situasi pasar yang ada. Kemudian berdasarkan pengamatan dan penelitian tersebut ditentukan kegiatan-kegiatan manajemen penjualan yang perlu dilakukan meliputi *recruitment*, pelatihan penjualan, sistem *reward* dan juga sistem evaluasi kinerja tenaga penjual. Kegiatan ini perlu dilakukan karena pada kondisi *real*, sistem pemasaran asuransi sebagai produk jasa ini masih perlu lebih diperbaiki lagi. Kemampuan tenaga penjual dalam menjelaskan polis asuransi pada pelanggan merupakan hal yang sangat penting. Dari hasil penelitian di

lapangan ditemukan bahwa banyak pelanggan yang komplain mengatakan bahwa pada saat klaim diajukan ternyata polisnya kosong. Hal inilah yang perlu dihindari pada saat transaksi dilakukan.

Dengan dilakukannya kegiatan manajemen penjualan seperti diatas diharapkan akan dapat meningkatkan loyalitas, kemampuan penjualan dan sekaligus mengefisiensi *cost* (biaya bagi pengembangan manajemen penjualan) yang dikeluarkan. Selanjutnya dalam jangka panjang akan dapat meningkatkan efektivitas organisasional perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan yang dampaknya akan dirasakan oleh pihak *stakeholders*, dan akan mempengaruhi kondisi situasional eksternal dan juga berpengaruh pada tindak lanjut kebijakan program manajemen penjualan yang akan diambil.

## **5.7 Keterbatasan Penelitian**

- Keterbatasan penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yang hanya terbatas pada industri asuransi di kota Semarang saja. Dengan demikian situasi dan kondisi lingkungan yang ada tentu berbeda apabila penelitian ini dilakukan di daerah yang lain.
- Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua indikator dari penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk disesuaikan dengan obyek penelitian.
- Dari sudut pandang metodologi, data dalam penelitian ini hanya berasal dari tenaga penjual asuransi. Hal tersebut dilandasi asumsi bahwa para tenaga penjual ini yang paling mungkin untuk dapat memberikan penilaian yang



relatif obyektif dan berbobot mengenai model yang dibangun dalam penelitian ini. Cara penilaian tersebut ada potensi bias dalam data yang dihasilkan (Kohli dan Jaworski, 1995 dalam John W. Kiuk, 2002, p. 135).

## **5.6 Agenda Penelitian Mendatang**

- Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi obyek penelitian.
- Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat dipengaruhi oleh kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual ataupun variabel bebas yang dapat berpengaruh terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
- Untuk penelitian mendatang sebaiknya melakukan eksplorasi lebih lanjut mengenai pemberian sistem kompensasi pada tenaga penjual kaitannya dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual melalui kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, 1987, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 76-88
- , 1994, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 53-67
- Anglin, A. Kenneth, Jeffrey J. Stolman, James W. Gentry, 1990, "The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance and Knowledge-Based Measures of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. X, p. 81-90
- Baldauf, A. David W. Cravens and Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, Number 2, p. 109-122
- Boles, James S., N. Donthu, and R. Lohtia, 1995, "Salesperson Evaluation using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Envelopment Analysis", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 15, No. 3, p. 31-49
- Boorom, L. M., Jerry R. Goolsby and Rosemary P. Ramsey, 1998, "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 1, p. 16-30
- Challagalla, N. Goutam and Tasadduq A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 89-105
- Cravens, W. et. al., 1993, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 47-59
- Crosby, Lawrence A. Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles, 1990, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence perspectives", *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 68-71
- Dyah, S., 2002, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No. 3, p. 292-306

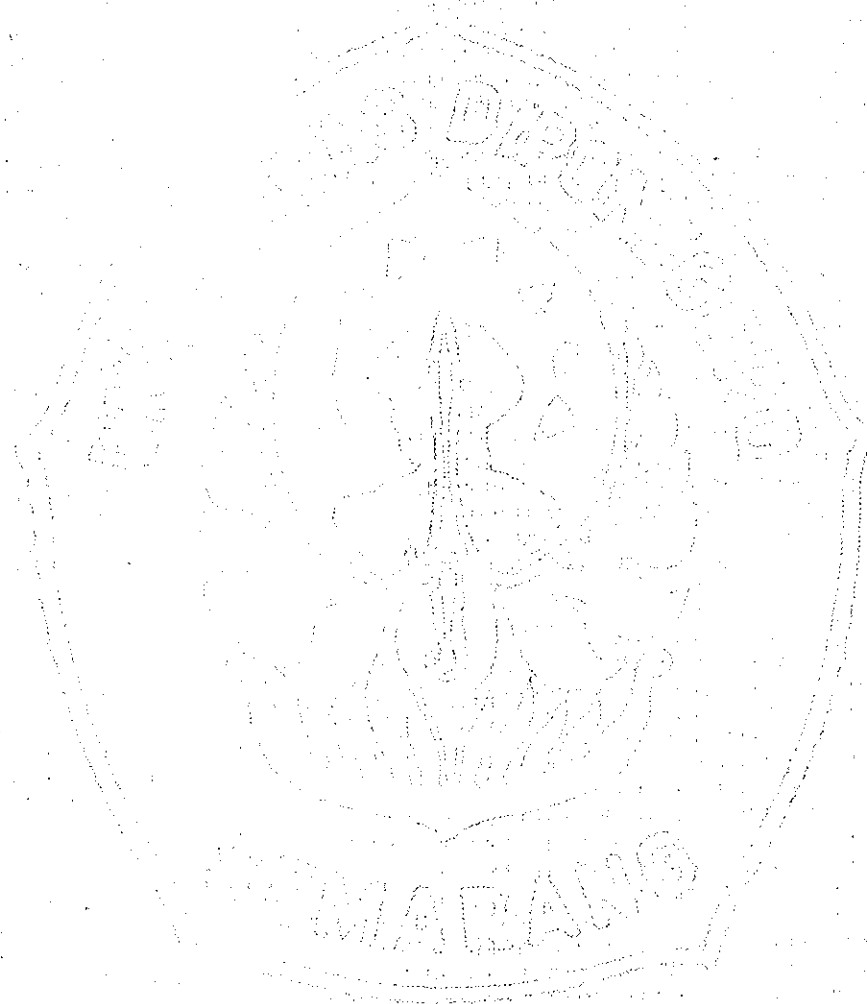
- Erffmeyer, Robert C., Randall K. Russ, and Joseph F. Hair Jr, 1991, "Need Assesment and Evaluation in Sales Training Programs", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, p. 17-30
- Ferdinand, A.T, 2000, *Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Stratejik*, Program MM UNDIP, Semarang
- , 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang
- Hani, T. Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Hartline, Michael D. and OC. Ferrel, 1996, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60 (October), p. 52-70
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta
- Johanis, W, Kiuk, 2002, "Marketing Strategy Making: Faktor, Proses dan Efektifitasnya", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No. 2, p. 120-136
- Jusuf Irianto, 1999, "Kompensasi untuk Sales Force", *Usahawan*, No. 12, Tahun XXVIII, Desember, hal. 23-27
- Kohli, Ajay K and Bernard J. Jaworski, 1994, "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", *Journal of Marketing*, p. 82-94
- , Tasadduq Shervani, and Goutam N. Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, p. 263-274
- Leigh, Thomas W., and Greg W. Marshall, 2000, "Research Priorities in Sales Strategy and Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XXI, Number 2, p. 83-93
- Pelham, M, A, 2002, "An Exploratory Model and Initial Test of the Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Programs on Sales Force Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXII, Number 2, p. 97-109
- Pettijohn, C., L. Pettijohn, and Albert J. Taylor, 1995, "The Relationship between Effective Selling Counselling and Effectives Behaviors", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, Number 1, p. 5-15

- , 1998, "An Empirical Investigation of The Relationship Between Retail Sales Force Performance Appraisals, Performance and Turnover", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, p. 39-52
- Plank, E. Richard and David A. Reid, 1994, "The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIV, No. 3, p. 43-56
- Puri, S Joe, 1993, "Where Industrial Sales Training is Weak", *Industrial Marketing Management*, Number 22, p. 101-108
- Robinson, Jr, et. al., 2002, "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXII, Number 2, p. 111-119
- Setiawan, Andi, 2003, "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume II, Number 1, Mei, hal. 33-52.
- Sharma, A., 1997, "Customer Satisfaction-Based Incentive System: Some Managerial and Salesperson Considerations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVII, Number 2, p. 61-70
- Shoemaker, E, Mary and Mark C. Johlke, 2002, "An Examination Of The Antecedents Of A Crucial Selling Skill: Asking Questions", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XIV, Number 1, p. 118-131
- Spiro, L, Rosann and Barton A. Weitz, 1990, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVII, p. 61-69
- Stathakopoulos, Vlas, 1996, "Salesforce Control: A Synthesis of Three Theories", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XVI, Number 2, p. 1-12
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and Mita Sujan, 1988, "Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople To Work Smarter", *Journal of Marketing Research*, p. 9-19
- and Nirmalya Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 39-52

Weitz, A, Bradford, Kevin D. Bradford, 1999, "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, p. 241-254

Wilson, Phillip, David Strutton, T. Farris II, 2002, "Investigating the Perceptual Aspect of Sales Training", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XXII, Number 2, p. 77-86

Yas Budiman, 1995, "Antisipasi Asuransi Nasional Menyongsong Era GATT, Ancaman atau Peluang", *Usahawan*, No. 01, p. 50-54



# LAMPIRAN

**Lampiran A: Data Perusahaan Anggota DAI Cabang Semarang**

**DAFTAR PERUSAHAAN ANGGOTA  
DEWAN ASURANSI INDONESIA  
CABANG SEMARANG  
Per Agustus 2003\***

1. PT. As. Artarindo
2. PT. As. Kesehatan Indonesia
3. PT. Asia Pratama General Insurance
4. PT. Astra Buana
5. PT. Asuransi Asoka Mas
6. PT. As. Allianz Utama Indonesia
7. PT. As. Bangun Askrida
8. Berdikari Insurance Company
9. PT. As. Bringin Sejahtera
10. PT. As. Bhakti Bhayangkara
11. PT. Asuransi Bintang, Tbk
12. PT. As. Buana Independent
13. PT. As. Bumida 1967
14. PT. As. Bina Griya Upakara
15. PT. Asuransi Central Asia
16. PT. China Insurance Ind
17. PT. As. Dayin Mitra, Tbk
18. PT. As. Dharma Bangsa
19. PT. As. Bina Dana Artha, Tbk
20. PT. As. Eka Lloyd Jaya
21. PT. As. Fadent Mahkota Sahid
22. PT. As. Hastin Utama
23. PT. As. Ikrar Lloyd
24. PT. Jasa Indonesia
25. PT. Jasa Raharja
26. PT. Asuransi Kerugian Jasa Raharja
27. PT. Asuransi Jasa Tania
28. PT. As. Karyamas
29. PT. Lippo General Insurance, Tbk
30. PT. As. Multi Arta Guna
31. PT. Panin Insurance
32. PT. Asuransi Parojamas
33. PT. As. Prima Perkasa Internasional
34. PT. Asuransi Puri Asih
35. PT. As. Rama Satria Wibawa
36. PT. Asuransi Ramayana, Tbk



37. PT. Asuransi Raya
38. PT. Indrapura Insurance
39. PT. As. Sarana Lindung Upaya
40. PT. Jaya Proteksi
41. PT. Asuransi Sinar Mas
42. PT. Asuransi Takaful Umum
43. PT. Asuransi Tri Pakarta
44. PT. Asuransi Tugu Indonesia
45. PT. Asuransi Wahana Tata
46. PT. Asuransi Kerugian Pasaraya
47. PT. As. QBE Pool Indonesia
48. PT. As. Raksa Pratikara
49. PT. As. Staco Jaya Pratama
50. PT. Asia Reliance General Insurance
51. PT. AJ Adisarana Wanaarta
52. PT. Asuransi AIA Indonesia
53. PT. As. Allianz Life Indonesia
54. PT. Astra CMG Life
55. PT. ING. Aetna life Indonesia
56. PT. As. Bringin Jiwa Sejahtera
57. AJB Bumiputera 1912
58. PT. AJ. Bumi Asih Jaya
59. PT. Central Asia Raya
60. PT. AJ. Manulife Indonesia
61. PT. AJ. Ekalife
62. PT. Asuransi Jiwa Intan
63. PT. AJ. Jaminan 1962
64. PT. Jamsostek
65. PT. Asuransi Jiwasraya
66. Kop. As. Jiwa Indonesia
67. PT. Asuransi AIG Lippo Life
68. PT. Panin Life
69. PT. Prudential Bancbali
70. PT. AJ. Sewu New York Life
71. PT. As. Sun Life Indonesia
72. PT. AJ. Tugu Mandiri
73. PT. As. Takaful Keluarga
74. PT. Taspen Pesero Kancab
75. PT. Axa Life Indonesia
76. PT. Bakri Life

\*Jumlah seluruh tenaga penjual di industri asuransi per Agustus 2003 sebesar 977. Data sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan mobilitas tenaga penjual yang cukup tinggi di industri asuransi

## Lampiran B: Daftar Kuesioner



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
*Jalan Erlangga Tengah Nomor 17 Semarang, Kode Pos: 50241*  
*Telp. +62-(0)24-8441636, 8449010 Faks: +62-(0)24-8441636*

---

**Penelitian : “Analisis Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada  
Konsultasi dalam mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual  
melalui Kemampuan Penjualan Adaptif”  
(Studi Kasus pada Industri Asuransi di Semarang)**

### Pengantar

Tujuan penelitian ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata 2 (S2) di Program Studi Magister Manajemen UNDIP Semarang.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, peneliti mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Sdr/Sdri mengisi angket tersebut dengan keadaan yang sebenarnya guna membantu tercapainya tujuan penelitian ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri meluangkan waktunya untuk mengisi angket dalam penelitian ini, peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya, serta permohonan maaf sekiranya ada pertanyaan yang kurang berkenan di hati Bapak/Ibu/Sdr/Sdri.

Hormat saya,

Farida Indriani  
NIM. C4A002135

No. Responden :  
(Diisi oleh peneliti)

Tanggal Pengisian :

### DAFTAR PERTANYAAN I

Silahkan Sdr/Sdri mengisi pada tempat yang tersedia dan memberikan tanda (✓) (⇒ ☑) pada salah satu jawaban sesuai dengan pilihan anda.

1. Apakah anda sudah bekerja pada perusahaan tempat anda bekerja saat ini selama kurang lebih 1 tahun?  
☐ Sudah ☐ Belum
2. Apakah anda sudah pernah memperoleh training penjualan pada perusahaan tempat anda bekerja saat ini?  
☐ Sudah pernah ☐ Belum pernah
3. Apakah anda mengerti dan memahami program manajemen penjualan yang ada dalam perusahaan tempat anda bekerja saat ini?  
☐ Mengerti ☐ Tidak Mengerti

### DAFTAR PERTANYAAN II

Silahkan Sdr/Sdri mengisi pada tempat yang tersedia dan memberikan tanda lingkaran (O) pada salah satu angka jawaban sesuai dengan bobot penilaian anda.

No.	Pernyataan	Tanggapan Saudara									
		Tidak Selalu					Selalu Mendengarkan				
1.	Saya selalu mendengarkan apa yang dikemukakan pelanggan dan bertanya bila diperlukan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Saya melakukan presentasi penjualan dalam setiap aktivitas penjualan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Saya tahu produk yang saya jual beserta kegunaannya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Saya tahu apa yang dibutuhkan pelanggan dalam setiap aktivitas penjualan yang dilakukannya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tanggapan/komentar Anda terhadap pertanyaan no.1 sampai dengan 4:

.....

.....

.....

.....

No.	Pernyataan	Tanggapan Saudara
5.	Saya selalu menjalin hubungan penjualan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada maupun dengan calon pelanggan.	<div>Tidak Selalu ----- Selalu Menjalin</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>
6.	Saya selalu berusaha membantu pelanggan dalam menyelesaikan masalah penjualan yang dihadapinya	<div>Tidak Selalu ----- Selalu Membantu</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>
7.	Saya selalu bekerjasama dengan pihak internal dalam mengatasi setiap masalah penjualan yang muncul	<div>Tidak Selalu ----- Selalu Bekerjasama</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>
8.	Saya selalu berusaha kreatif dalam aktivitas penjualan yang saya lakukan	<div>Tidak Selalu ----- Selalu Kreatif</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>

Tanggapan/komentar Anda terhadap pertanyaan no.5 sampai dengan 8:

.....

.....

.....

.....

No.	Pernyataan	Tanggapan Saudara
9.	Saya sering memberikan perhatian pada masalah pelanggan	<div>Tidak Sering ----- Sangat Sering</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>
10.	Saya sering berinteraksi dengan pihak internal perusahaan	<div>Tidak Sering ----- Sangat Sering</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>
11.	Saya sangat paham dengan pelanggan dan apa yang mereka butuhkan	<div>Tidak Paham ----- Sangat Paham</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>
12.	Saya selalu berhasil mengatasi masalah penjualan yang dihadapi pelanggan	<div>Tidak Selalu ----- Selalu Berhasil</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>

Tanggapan/komentar Anda terhadap pertanyaan no.9 sampai dengan 12:

.....

.....

.....

.....

No.	Pernyataan	Tanggapan Saudara
13.	Saya mampu meningkatkan penjualan dari pelanggan yang saya miliki	<div>Tidak Mampu <span style="float: right;">Sangat Mampu</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>
14.	Saya mampu untuk mencari dan memperoleh pelanggan baru.	<div>Tidak Mampu <span style="float: right;">Sangat Mampu</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>
15.	Saya mampu menimbulkan keinginan pada pelanggan untuk membeli meskipun mereka tidak membutuhkan	<div>Tidak Mampu <span style="float: right;">Sangat Mampu</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>
16.	Saya berusaha untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan dalam membeli produk saya	<div>Tidak Dapat <span style="float: right;">Selalu Berusaha</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>

Tanggapan/komentar Anda terhadap pertanyaan no.13 sampai dengan 16:

.....

.....

.....

.....

No.	Pernyataan	Tanggapan Saudara
17.	Ketika saya merasa teknik penjualan saya tidak berjalan dengan baik, saya mengubah dengan teknik yang lain.	<div>Sangat Tidak Setuju <span style="float: right;">Sangat Setuju</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>
18.	Saya suka mencoba berbagai teknik penjualan yang berbeda.	<div>Tidak Pernah Mencoba <span style="float: right;">Selalu Mencoba</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>
19.	Saya sangat tanggap dengan kebutuhan para pelanggan.	<div>Tidak Tanggap <span style="float: right;">Sangat Tanggap</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>
20.	Saya mengubah teknik penjualan untuk situasi-situasi yang berbeda.	<div>Sangat Tidak Setuju <span style="float: right;">Sangat Setuju</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>
21.	Saya memahami bahwa masing-masing pelanggan adalah pribadi yang berbeda.	<div>Tidak Memahami <span style="float: right;">Sangat Memahami</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>
22.	Saya percaya diri untuk mengubah teknik penjualan ketika diperlukan.	<div>Tidak Percaya Diri <span style="float: right;">Sangat Percaya Diri</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <span style="float: right;">▶</span></div>

Tanggapan/komentar Anda terhadap pertanyaan no.17 sampai dengan 22:

.....

.....

.....

.....

No.	Pernyataan	Tanggapan Saudara									
23.	Saya mampu meningkatkan volume penjualan produk saya.	<div>Tidak Mampu <span style="float: right;">Sangat Mampu</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>									
24.	Saya mampu memperoleh jumlah pelanggan yang banyak.	<div>Tidak Mampu <span style="float: right;">Sangat Mampu</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>									
25.	Saya mampu memenuhi target penjualan yang ada.	<div>Tidak Mampu <span style="float: right;">Sangat Mampu</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>									
26.	Saya mampu meningkatkan penerimaan penjualan yang saya peroleh.	<div>Tidak Mampu <span style="float: right;">Sangat Mampu</span></div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>									

Tanggapan/komentar Anda terhadap pertanyaan no.22 sampai dengan 24:

.....

.....

.....

.....

☼ *Terima Kasih* ☼